الطبعة الثانية



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

4

كتاب الجيب

# قيادة فريق العمل

## حلول من الخبراء لتحديات يومية

اختر أعضاء الفريق - كلمهم عن الأهداف - وضح لهم الأدوار - ابن الثقة

نقله إلى العربية

وليد شحادة






# سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يواجهها المديرون في عملهم كل يوم. وكل كتاب منها يتضمن أدوات سهلة الاستخدام واختبارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ومواطن الضعف لديك وفي صقل مهاراتك. وسواء أكنت في مكتبك أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق، فإن هذه السلسلة خير ما تستعين به في التصدي لمتطلبات العمل اليومي بمزيد من السرعة والخبرة والفاعلية.

## من عناوين هذه الكتب:

قيادة فريق العمل

إدارة الاجتماعات

إدارة الوقت

إدارة المشاريع

تدريب الأفراد

تقارير العمل

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 4

كتاب الجيب

# قيادة فريق العمل

## حلول من الخبراء لتحديات يومية

نقله إلى العربية

وليد شحادة






Original Title:

**LEADING TEAMS**

**Expert Solutions to Everyday Challenges**



ISBN 1 - 4221 - 0184 - 3



ISBN 2 - 338 - 54 -9960

**الناشر**

**شركة العبيكان للأبحاث والتطوير**

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب.
هاتف: 2937581/ 2937574، فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرياض 11517

الطبعة العربية الأولى **1429هـ _ 2008م**



*فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر*
*مطبعة هارفرد*

قيادة فريق العمل. / مطبعة هارفرد؛ وليد شحادة. - الرياض 1428هـ

160 ص؛ 12,5×18 سم

ردمك: 2 - 338 - 54 - 9960

1 _ القيادة الإدارية

أ. شحادة، وليد (مترجم) ب. العنوان

ديوي 658,409 رقم الإيداع: 4427 / 1428

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان ومؤسسة

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

**امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
**هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595**



# المحتوى

# رسالة المعلم الخبير:
# الموازنة بين الإدارة والقيادة

لعلك حضرت كثيراً من اجتماعات فريق العمل وشعرت بحرقة ألم وأنت تقول في نفسك: «لقد آن الأوان للتحرك قدماً» أو «ليته يتخذ قراره». وأخيراً، جاء دورك لتقود الفريق، وحانت لك الفرصة لتترك أثرك المفيد والبناء في عمل المؤسسة كلها. فكيف ستجعل هذه الطائفة من الأفراد فريق عمل جيد الأداء كما كنت تحلم دوماً؟ ماذا ستفعل؟ لكنك تدرك في لحظة مفاجئة أن قيادة الفريق ليست بالأمر السهل كما قد تبدو في ظاهرها.

في بعض التدريبات حين أطلب إلى المتدربين أن يكتبوا كلمات تعكس تجربتهم في فريق عمل، أجد كلمات مثل «الإحباط» أو «الصراع» أو «أجندا خفية» تبرز للوهلة الأولى، لكنها تكون عادة متبوعة بكلمات مثل «الإنجاز» أو «فوز مشترك» أو «متعة» أو حتى بـ «بهجة منعشة». إذن، قد يكون الفريق واحة من الحماس والطاقة وذروة الأداء وقد يكون أشبه بصحراء مقفرة لا نهاية له. فما الذي يصنع الفرق بين الواحة والصحراء؟

حسن، ليس الأمر علماً بالغ التعقيد مثل علوم الصواريخ. وليس عملاً يقتصر على فئة معينة من الأفراد. بل يستطيع كل شخص تقريباً أن يقود فريقاً بفاعلية واقتدار. وكل ما يلزمه هو فهم واضح لطريقة عمل الفريق (وكيف يختلف عمل الفريق عن عمل الأفراد)، كما يحتاج لالتزام بتنسيق التفاصيل، وتقمص المشاعر والصبر والمثابرة، مثلما يحتاج أيضاً لعدد قليل من أساليب وفنون تجاوز العقبات المتوقعة.

يعرض هذا الكتاب للأولى والأخيرة من هذه الضروريات، ويساعدكم أيضاً في إدراك أين وكيف تستعملون ذكاءكم العاطفي في إطار عمل الفريق. ولكن قبل الغوص في هذه التفاصيل أود أن ألقي إضاءة على بعض الأمور التي تنبغي معرفتها في قيادة فريق العمل.

أولاً: يتعين عليك من موقعك القيادي أن تحمل أعباء نوعين مختلفين من المسؤوليات وهما مسؤولية إدارة الفريق ومسؤولية قيادته. أقصد بالمسؤولية الإدارية تنسيق جهود الفريق وتقييسها وتحريكها؛ أي: أن تجعل أعين الأعضاء على الكرة دوماً عند اللزوم وعلى الساعة وعلى لوحة تسجيل الأهداف حين يكون ذلك أمراً مهماً. والناس بطبيعتهم لا يحبون أن يتسبب أحد في هدر أوقاتهم، لذلك يتوجب عليك أن تيسر لأعضاء الفريق بذل أفضل ما لديهم

من مجهود. فالإدارة الجيدة تطمئن وتستحث أفراد الفريق ـ وتبين لهم أن تقديم هذا المجهود جدير بما فيه من عناء.

لكن الإدارة تختلف عن القيادة، حيث تعني هذه الأخيرة إرشاد الفريق وتوجيهه. وهي كل ما يتعلق بالاستماع إلى الأفراد وملاحظتهم والتأثير فيهم وفي دينامية عمل الفريق. القيادة تعني جعل أفراد الفريق يشعرون بأهميتهم وتقدير الآخرين لهم كما تعني تحقيق الانسجام في المشاركة وتكوين مداركهم الحسية للأشياء التي يفعلونها معاً ولماذا. والقيادة تعني أيضاً تحفيز الفريق للمثابرة ومواصلة العمل لبلوغ الغاية الأسمى حتى لو ظهرت نزاعات وفوضى أثناء العمل. وهي فوق ذلك كله القيام بالتدخل المناسب لإعادة الفريق إلى المسار الصحيح إن انحرف عن مساره.

بالإضافة إلى الإدارة والقيادة يتحمل قادة الفرق أيضاً مسؤولية ثالثة لها موقعها المهم، وهي مسؤولية الخبير ببواطن الأمور. فمن أكبر التحديات التي يواجهها القائد أن يعرف كيف يقدم خبرته دون أن يجعل آراءه ومصالحه تهيمن على أجندة الفريق، لأنه إن حصل شيء من هذه الهيمنة فإن أعضاء الفريق الآخرين يسحبون جهودهم شيئاً فشيئاً. لذلك يتعين على القائد أن يكون حذراً جداً في ممارسته لهذه المسؤولية.

من التصورات الخاطئة التي تتكون لدى بعضهم إزاء فريق العمل أنهم يفترضون أن الإسهامات السلبية التي يلحظونها (سواء أكانت خطيئة السهو أو العمد) تعود في أسبابها إلى عيب أو خلل في شخصية أحد أفراد الفريق. قد يكون هذا الأمر صحيحاً في بعض الأحيان، لكن الأمر المعروف عموماً أن سلوك الأفراد تحركه عادة أدوارهم ومسؤولياتهم في المؤسسة. ومن هنا فإن الأمر المهم في قيادة الفريق يتمثل في فهم هذه الأدوار والتوصل إلى طريقة تساعد هؤلاء الأفراد في معرفة كيفية تلبية مطالب الأدوار (وكذلك مصالحهم الفردية) من خلال الإسهام بفاعلية واقتدار في عمل الفريق.

ولا تنسَ أيضاً أن فريق العمل قد أنشئ لكي يعطي ناتجاً واحداً من جهود الكثيرين. فلا تجعل أفراد الفريق يعتقدون أن مجرد تقسيم العمل دون وجود خطة أو وقت كافٍ لدمج أعمالهم معاً وتكاملها سوف يعطي النتائج المطلوبة. ومن موقعك القيادي للفريق ركز عملك على طريقة لدمج جهود ومعارف أفراد الفريق معاً للحصول على أفضل النتائج.

وختاماً لا تنسَ وأنت قائد للفريق أن تستمتع بهذه الفرصة والبهجة الجماعية بنصر مشترك.

## المعلم الخبير آن دونيللون

تشغل آن دونيللون Anne Donellon منصب أستاذ مشارك في كلية بابسون Babson بمدينة ولسلي Wellesley بولاية ماساتشوستس حيث تدرس مادة العمل الفريقي ذي الوظائف المتداخلة والتفاوض وتصميم المؤسسات ضمن برامج التعليم التنفيذي وشهادة الماجستير في إدارة الأعمال. من مؤلفاتها كتاب بعنوان Team Talks: The Power of Language in Team Dynamics (Harvard Business School Press, 1996) بالإضافة إلى مواد تدريبية أخرى، وهي في هذا الكتاب توظف خبرتها الطويلة بموضوعية وتقدم آراءها ونصائحها القويمة بهذا الشأن.

# إدارة الـفـريـق:
# الأسـس

# ما هو الفريق؟



«يستطيع أفراد يعملون معاً في جماعة واحدة أن ينجزوا أشياء لا يستطيع شخص واحد يعمل بمفرده أن يأمل إنجازها».

Franklin Delano Roosevelt

من الممكن أن نصف الفريق بأنه جماعة من الأفراد انتظموا ليعملوا معاً، أو أنه جماعة من الأفراد يقومون بعمل متشابه، أو يعملون تحت إمرة فرد واحد. لكن الطبيعة الأساسية لفريق سوف تتولى قيادته تعني أكثر كثيراً مما تتضمنه هذه التوصيفات الموجزة.

## التعرف على أنواع «الفرق»

ليست الفرق جميعاً متشابهة حين يتعلق الأمر بطريقة تكوينها أو بالمطالب التي تقتضيها من أعضاء الفريق. وإذا أردنا مزيداً من التعقيد والتفاصيل يمكن القول: ليست كل جماعة توصف بـ «الفريق» فريقاً بكل ما في الكلمة من معنى، وهنالك جماعات أخرى تدعى بأسماء مختلفة، وتقوم أحياناً بعمل فريقي مذهل يدعو للإعجاب. وقد أثبتنا في الصفحة التالية لائحة مختصرة تبين بعضاً من نماذج الفرق التي نجدها في المؤسسات.

وكما هو مبين في الجدول قد يكون الفريق الوظائفي جماعة من الأفراد يلتقون دورياً لكنهم غير مدمجين في هيكلية فريق عمل. بينما ينطبق على «فريق النمر» أو «قوة المهام الخاصة» التعريف الخاص بـ «فريق الأداء العالي» حيث توجد أنشطة تعاونية وهدف مشترك.

| | |
|---|---|
| الفريق الوظائفي | جماعة أفراد من المؤسسة يتبعون رئيساً مباشراً واحداً، وقد يعملون، أو لا يعملون، معاً لتحقيق أهداف الجماعة. |
| الفريق متعدد الوظائف | جماعة مكونة من أعضاء في فريق يعملون في وظائف مختلفة بالمؤسسة، لكن أوقاتهم ليست مكرسة كلياً لجهود الفريق، فهم يعملون ضمن جهود الفريق ذاته ولديهم أيضاً مسؤوليات أخرى |
| الفريق النمر | جماعة مكونة من أعضاء لهم وظائفهم المختلفة في المؤسسة، لكن أوقاتهم كلها مكرسة لجهود الفريق. |
| فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة | جماعة مؤقتة تؤلّف خصيصاً لحل مشكلة معينة أو تستكشف فرصة معينة. |
| اللجنة | جماعة من الأفراد يعملون دوماً لتطوير ومراقبة فلسفة معينة للعمل أو سياسة معينة أو مجموعة من الممارسات. |

---

**فريق الأداء العالي:** (1) جماعة من الأفراد لديهم مهارات يكمل بعضها بعضاً، ويتفاعلون معاً لتحقيق هدف مشترك. (2) جماعة من الأفراد لديهم التزام نحو غاية مشتركة وأهداف

مشتركة في الأداء، ولديهم منهجية يرون أنفسهم مسؤولين بشكل جماعي عنها.

---

## منافع الفريق

يقول روزفلت - وهو محق في قوله: إن الفريق يتفوق في أدائه على أداء الفرد الواحد. وعندما يعمل الفريق جيداً تكون النتائج عظيمة. فالتداؤب الذي تخلقه المهارات المتنوعة لأفراد الفريق وما لدى كل واحد منهم من خبرات ودوافع هو الذي يمكن الفريق من سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسوقية في عالمنا المعاصر الذي لا تفتأ تعقيداته تتزايد. والفريق ذو الفاعلية والاقتدار يستطيع أن يتخذ قرارات، ويتحرك سريعاً، ويحل المشكلات على نحو أفضل كثيراً من جماعة مؤلفة من أفراد مبدعين، ولكن كل واحد منهم يعمل بمعزل عن الآخر. وبالطبع يجد الكثير من الناس متعة وحافزاً للعمل ضمن فريق، وبالتالي يقدمون الأداء الأفضل.

ومن هذا المنطلق ثمة منافع عديدة لتشكيل فرق عمل، منها ما يأتي:

- تحسن في الأداء ناجم عن وجود قاعدة عريضة من المعرفة والخبرات.
- . إبداع أفضل ونظرة أكثر شمولية وازدياد في الفاعلية عند التصدي للمشكلات.
- استعداد ورغبة في الاستجابة للتغيرات والمجازفة.
- مسؤولية مشتركة في إنجاز المهام والتزام مشترك بالأهداف.
- تفويض بالمهام أكثر فاعلية وأثراً.
- بيئة عمل لأعضاء الفريق تتسم بمزيد من التحفيز وخلق الدوافع.

## تفهم مشكلات الفريق

ربما لا يكون تشكيل الفريق الحل الأفضل لمشكلات أو أمور معينة. فما السبب؟ لعل السبب في ذلك أن الفريق لا يعمل دوماً على نحو خلو من لحظات عسر. وفي بعض المواقف ربما يكون من الأفضل أن يعمل المرء بمفرده. وبما أنك الشخص المسؤول يتعين عليك أن تكون واعياً للمآزق المحتملة لقيادة الفريق. والمشكلات

الأكثر شيوعاً في هذا الإطار هي: (1) عدم الوضوح، وربما التضارب، في أهداف الفريق. (2) انعدام التعاون بين الأفراد. (3) قيادة الفريق تستغرق زمناً لا بأس به.

لذلك فعندما تفكر بالاستعانة بفريق عمل يتعين عليك أن تأخذ في اعتبارك المصاعب المحتملة وكذلك منافع العمل الفريقي:

- الصراعات بين أعضاء الفريق الواحد، وقد تنجم عن مشاعر واستجابات إنسانية مختلفة.
- التدخل في خبرة الفرد. فقد يؤدي العمل ضمن فريق إلى اضمحلال في قدرة الفرد على الإنتاج.
- الوقت والطاقة المبذولين في سبيل تطوير روح الجماعة عند الفريق.
- احتمال تباطؤ عملية صنع القرار.
- هيمنة مجموعة أو فئة من الأعضاء على الآخرين، ما ينقص قيمة إسهامات الفريق بأسره.

«توجد بعض السمات المميزة للاختلال الوظيفي للفرق كما شاهدت عبر السنين. ترى أفراداً يعملون وفق أجنداتهم الخاصة

وليس طبقاً لأجندة الفريق، وترى أهدافاً بعيدة عن الوضوح، أو أهدافاً لا تؤيدها الإدارة العليا، وترى أفراداً ليست لديهم المهارات اللازمة، أو هم غير مناسبين للعمل الفريقي، وترى قيادة ضعيفة وانعدام العمل أو كلا الأمرين. تستطيع أن ترى هذه الأشياء كلها في «Dilbert»

- Steve Sullivan

vice president for communications

وبصفتك قائداً للفريق يتعين عليك أن تحلل هذه الجوانب السلبية لكي تتأكد من أنك تعمل على تحقيق قوة إنتاجية الفريق.

# كيف تخطط

# لفريق منتج



«لم يتجسد الدور الحاسم للغة في التطور البشري في تلك القدرة على تبادل الآراء والأفكار، بل في تنامي القدرة على التعاون»
- Fritjof Capra

قبل البدء في تكوين فريقك، أو إعادة تشكيل فريق ورثته عن سابقك، خطط لأسلوب عمله وتقدمه وذلك من خلال فهمك وإدراكك للمزايا المشتركة للفرق التي تقرر نجاحه أو فشله.

## تفهم ما يفعله الفريق

على الرغم من أن المهمة المنوطة بالفريق والأهداف المحددة له هما القوة الدافعة وراء الأنشطة التي يقوم بها إلا أن عمل الفريق يتجه عادة لاتباع نمط أنموذجي.

فالفريق يقوم بما يأتي:

- يوضح الأهداف ويلتزم بها.
- يتفق على مقاربة معينة للمشروع.
- يطور أسلوب عمل لإتمام المهام.
- يدرب الأعضاء بعضهم بعضاً.

• ينفذ أسلوب العمل.

• يقيّم العمل ويقوم بالتصحيح ذاتياً اعتماداً على نتائج القياس والتحليل.

• يتواصل مع الأطراف المعنية جميعاً.

**حدد الغرض من الفريق.** يشكل الفريق عادة لسبب معين. وينبغي لكل عضو من أعضائه أن يعرف ويتفهم الغرض منه وغايته وأهدافه.

فمثلاً، هل سيضع الفريق توصيات لإحدى السياسات أم سيطبق خطة استراتيجية؟ هل سيعمل على حل مشكلة تتعلق بالجودة أم سيعمل على المدى الطويل؟ هل سيأخذ على عاتقه تطوير منتج جديد أم سوف يتعاطى مع احتياجات أزمة راهنة؟

ولكن مهما تكن المهمة المنوطة بالفريق فيتعين عليك من موقعك القيادي أن تعيد توجيه الفريق إلى الغاية التي أنشئ من أجلها مرات ومرات.

**اعرف مجال تحرك الفريق.** للفرق في معظم الأحيان سلطة وحيدة تتعلق بالقرارات الخاصة بأعمال الفريق وعملياته لكن الإدارة العليا هي التي توافق على أنشطته وتدعمها. فمثلاً قد يتخذ

الفريق قرارات ذات صلة بالموارد إنما ضمن حدود الميزانية التي قررتها الإدارة العليا.

وأنت من موقعك القيادي، وكذلك رؤساؤك المباشرون، ينبغي أن يكون لديكم رؤية مشتركة للغرض من إنشاء الفريق وأن يكون بينكم اتفاق حول الأمور الآتية:

- القرارات الخاصة بالموظفين وعلى وجه الخصوص الفرق متعددة الوظائف.
- النفقات التي تتجاوز المستوى المحدد في الميزانية.
- التعاقد مع خبراء واستشاريين من الخارج أو الحصول على موارد إضافية.
- التغييرات فيما يمكن أن يقدمه الفريق وبرنامج عمله.

واحرص على أن يكون أعضاء فريقك كافة وكذلك الإدارة العليا على معرفة وفهم جيدين، ويوافقون على مجالات تحرك وأنشطة الفريق ولا سيما ما يأتي:

- القرارات التي يستطيع الفريق اتخاذها.
- القرارات التي سوف تتخذ من خارج المجموعة.
- كيف ومتى يتم إبلاغ هذه القرارات لكل من يعنيهم الأمر.

## تعرف على خصائص الفريق المنتج

خذ بنظر الاعتبار وأنت ترسم خطتك خصائص الفريق المنتج التي يمكن التنبؤ بها سيما وأنك أنت من سيكون المسؤول أولاً وأخيراً عن مدى تطبيق هذه الخصائص على أرض الواقع ضمن فريق عملك. ففي الفرق الأكثر إنتاجية ينبغي توافر ما يأتي من الخصائص:

- أن يوافق أعضاء الفريق على الأهداف المرسومة ويلتزموا بها. وإن أمكن يفضل أن يشارك الأعضاء في وضع أهداف محددة وواقعية.
- أهداف الفريق أكثر أهمية من الأهداف الفردية.
- أن يتفهم الأعضاء جيداً أدوارهم في الفريق وأن يبدلوا في المسؤوليات حسب الحاجة.
- أن يسهم الأعضاء جميعاً بما لديهم من مهارات وخبرات متنوعة، بل ومناسبة أيضاً.
- أن يتصف الأعضاء بالتسامح عن الأخطاء ـ سواء أكانت أخطاءهم أم أخطاء الآخرين.

• أن يكون الأعضاء منفتحين على الأفكار الجديدة ووجهات نظر الآخرين، وأن ينفتحوا على المجازفة.

• أن تتخذ القرارات على أساس جوهر ما يقتضيه العمل وليس طبقاً لأسلوب أو وضعية من اقترح الفكرة.

| أدوات قيادة الفريق |
|---|
| **ورقة عمل لتشكيل الفريق** |
| **الغرض من الفريق**<br>إعادة تصميم الموقع الإلكتروني للبنك ووضعه على الإنترنت. |
| **الأنشطة المتوقعة**<br>وضع الشكل (الغرافيك) للشاشات كافة وتحديث قاعدة المعلومات ونماذجها، وتحديث محتواها في كل ما يتعلق بالعمل المصرفي. |
| **النتائج المتوخاة**<br>موقع إلكتروني عملي ويسهل استخدامه من قبل زبائن العمل المصرفي الإلكتروني ومتوافق مع القواعد القانونية والأمنية. |
| **الموارد المتاحة**<br>تمت الموافقة على الميزانية، وتم اختيار الشركة المنفذة وتم التوقيع على العقد، والدعم متواصل من قسم التكنولوجيا. |

| التقييدات |
| --- |
| يجب أن يتوافق مع الجهود التسويقية الجديدة لإطلاق الموقع في حزيران/يونيو، قسم الاستثمار خاضع لإعادة التنظيم ـ وربما يصعب الحصول على معلومات راجعة في حينها. |
| **المهارات والخصائص اللازمة** |
| شخص مسؤول عن الموقع الإلكتروني، ومدخلات من جميع أقسام البنك تمت الموافقة عليها. |
| **الأعضاء المرشحون للفريق** |
| **حجم السلطة في اتخاذ القرار (مثلاً: رفع توصيات أم تطبيق وتنفيذ)** |
| تنفيذ الموقع الإلكتروني |
| **مدة العمل** |
| ٧ أشهر |

من الواضح أن تشكيل فريق منتج يحتاج للكثير من مهارات الأفراد: التواصل والتفاهم والتفاوض، والصبر أيضاً.

فيما يأتي أداة تستخدمها في التخطيط لفريق عملك بما يناسب احتياجات المشروع.

## خطة من أجل فريق عمل منتج

**ملاحظة**: هذه وصفة ستيف ساليفان Steve Sullivan لتشكيل فريق عمل جيد:

1- صواب الرأي وسلوك إنساني جيد – 50%.

2- رغبة مشتركة في الحصول على نتائج إيجابية – 20%.

3- طريقة عمل واضحة – 20%.

4- معرفة بالمحتوى – 10%.

---

امزج هذه العناصر جميعاً واعجنها لتعطيك فريق عمل ناجحاً. ولاحظ أن المعرفة بالمحتوى هي جزء واحد من هذه الوصفة، وليست القوة المحركة لها.

غير أن تشكيل فريق عالي الإنتاجية يحتاج لجهود تبذلها أنت شخصياً. وهو عملية معقدة تحتاج لعناية مستمرة. لكنها جديرة بكل جهد وعناء يبذل فيها.

**هيّئ فريق عملك للنجاح.** إن موقعك القيادي للفريق يجعلك ضابط ارتباط بين مجموعتك والإدارة العليا أو مع المتعامل. لذلك قبل أن تبدأ عملك هذا، هيّئ لفريقك سبل النجاح. ادرس جيداً الافتراضات التي وضعتها الإدارة العليا أو المتعامل. وعلى سبيل المثال:

- هل الغرض من الفريق واضح للجميع؟
- هل الميزانيات المتاحة واقعية وكذلك المواعيد النهائية للإنجاز؟

• هل تكفي الموارد لما تريد إنجازه؟

• هل يتمتع فريق عملك بالسلطة والدعم اللازمين لإنجاز المهمة؟

إن أجبت بكلمة «لا» عن أي من هذه الأسئلة فقد تحتاج للتوقف قليلاً وتمارس ضغطاً ـ ناقش بما فيه صالح فريق العمل وجادل بخصوص واقع تحقيق الأهداف.

**كن سباقاً ومبادراً**. كن مبدعاً. فالتوقف لممارسة ضغط لا يعني التذمر والانتحاب أو رفض قبول هذه المهمة إلى أن تتحقق جميع مطالبك. الموقع القيادي يعني أن تأخذ زمام المبادرة. لا ينبغي لك أن تتوقع من الآخرين أن يقدموا لك كل ما تحتاجه على طبق يضعونه أمامك قبل أن تبدأ عملك، وبخاصة إن كنت جديداً في منصبك هذا وليس لك سجل أعمال سابق.

جرب ما يأتي إذا كانت الموارد غير كافية:

• استعن بشبكتك. اتصل بالشخص المناسب لتحصل منه على أفكار وعون.

• اطلب العون من أفراد آخرين أو أقسام أخرى في مؤسستك.

• بادر من تلقاء نفسك للبحث عما تحتاج من أشخاص وتجهيزات وتكنولوجيا لإنجاز عمل أنت مكلف به.

وإذا كانت الميزانيات أو الأطر الزمنية غير واقعية على الإطلاق، فجرب ما يأتي:

- اقترح بدائل واقعية.
- قدم ما لديك من وقائع وحجج عما تريد ولماذا تريده.
- قدم إثباتات لحاجتك للمزيد من الموارد.
- بين بوضوح ما يمكن إنجازه ضمن الإطار الزمني المقترح وما اقترح من أموال.

إن ممارسة ضغوط كهذه تحتاج لذكاء سياسي واستخدام حذر للنفوذ. ولكن في كل مرة تقود فيها فريقاً وتحقق نجاحاً في قيادتك يتحسن سجل أعمالك وترتقي سمعتك القيادية. وتمسي أكثر مقدرة على جذب الأفراد الذين تريدهم في فريق عملك، وعلى متابعة السعي في المشاريع التي تريد العمل عليها.

**كن واقعياً**. إن كنت واثقاً بأن الإطار الزمني لا يكفي وأن الموارد غير متاحة، ثم تقول إنك تستطيع القيام بالعمل وتتمنى الأفضل فسوف تحكم على فريق عملك بالإخفاق ـ وربما سمعتك المهنية تنهار. فالتفكير القائم على الأماني فحسب لا يقود إلا إلى الكارثة وخيبة الأمل. سوف تفقد مصداقيتك لدى الإدارة العليا، بل وأيضاً لدى أعضاء فريقك أنفسهم وأقربائك الذين أشركتهم في مشروع

خاسر. لذا، يتعين عليك أن تكون واقعياً، فإذا كانت أهداف الفريق مستحيلة الإنجاز لما يحيط بها من تقييدات، ابتعد عن المهمة.

## كن يقظاً وتنبه لإشارات الإخفاق

قد تتعرض الفرق للإخفاق بطرق شتى، لكن معرفة السبل المؤدية إلى الإخفاق هي الخطوة الأولى في حرصك على عدم وقوع فريقك في الخطأ.

لماذا تخفق الفرق؟ قد يكون السبب في ذلك ناجماً عن:

- انعدام الدعم من الإدارة.
- شح الموارد.
- ضعف القيادة (دورك أنت!).
- إساءة فهم أهداف الفريق خصوصاً إن كانت متضاربة.
- محدودية تركيز الفريق على المهام وإهمال العلاقات فيما بين الأفراد.
- وجود أعضاء لا يتحملون المسؤولية.
- كثرة أو قلة عدد أعضاء الفريق.
- انعدام الحس بالاعتماد البيني والرؤية المشتركة.

• عدم كفاية نظام المكافآت.

لكن التخطيط الدقيق يساعدك في تهيئة فريقك للنجاح على مختلف المستويات.

# كيف تشكل

# فريقاً منتجاً؟



قد تتاح الفرصة لقائد الفريق أحياناً ليشكل فريقاً متكاملاً. ومن جهة أخرى يستطيع قائد جديد لفريق قائم أو لفريق ورثه عن سابقه أن يكون له نفوذ وتأثير إلى حد ما لدى أفراد الفريق - من خلال استقدام شخص يحل محل شخص ترك العمل أو من خلال نقل المسؤوليات من فرد إلى آخر، أو ربما من خلال استخدام نفوذه لزيادة عدد الأعضاء.

## حدد الأدوار

بالرغم من أن المهارات المطلوبة تختلف باختلاف الفرق إلا أن لكل فريق ما يحتاجه من أدوار قد تكون قليلة العدد ويمكن التنبؤ بها وملؤها والاشتراك بها. وعندما تعمل على تشكيل فريق عملك ضع في ذهنك الأدوار التي تجدها في الجدول الآتي.

قد تتداخل هذه الأدوار فيما بينها، ويمكن في كثير من الأحيان تبديلها بين الأفراد، فيستطيع هؤلاء الأفراد أداء جميع الأدوار وبذلك يكسبون خبرات جديدة وتعمم الواجبات فيما بينهم. وقد توجد قيادة مشتركة في بعض أنواع الفرق، وبخاصة تلك الفرق ذات التوجيه الذاتي.

## اختر الصنف المناسب من الأفراد

عندما تنتقي أفراد فريقك احرص على اختيار الأفراد الذين بمقدورهم أن يسهموا بمجموعة من المهارات يكمل بعضها بعضاً. لا تبحث فقط عن الأشخاص الذين لديهم حالياً المهارات التي يحتاجها الفريق، بل وأيضاً عن أشخاص لديهم الإمكانية لتطوير مهارات مطلوبة. ومع أن المزيج المثالي للمهارات قد يختلف باختلاف المهمة المناطة بالفريق، إلا أن جميع الفرق تحتاج لمزيج من خبرة تقنية/وظيفية تتضمن ما يلي:

- مواهب حل المشكلات وصنع القرار.
- مهارات التعامل بين الأفراد.
- مهارات العمل الفريقي .

«ابحث عن شخص إيجابي، لديه المرونة والذهن المنفتح، ذكي ومبتكر. ابحث عن شخص يستطيع أن يترك «الأنا» عند الباب ولديه الاستعداد للعب دوره ويكون لاعباً في الفريق. قد يمكنك الحصول على شخص ذكي ومبدع لا يرى أنه يعمل عضواً في فريق. لكنني أبحث عن موقف. أنت تستطيع أن تعلّم المهارات لكل من يتمتع بالذكاء» .

- Jeanne Weldon, event planner and former
Catering and conventions manager

**وظّف للموقف، ودرّب للمهارة.** لا شك في أن المشاركين في فريق عمل بحاجة لمهارات معينة، لكن بعض المديرين يركزون اهتمامهم حصراً في البحث عن المهارات المناسبة وكذلك الخبرة والمعرفة. وقد يخبرك بعض قادة الفرق الناجحين أن الموقف أيضاً له أهمية لا تقل عن أهمية المهارات والخبرة، حتى في المهام التي تقتضي القدر الكبير من المهارة والمعرفة.

**ما الحجم الذي ينبغي للفريق؟** يوجد نزوع طبيعي لجعل حجم فريق العمل أكبر مما ينبغي ـ ولعل في ذلك سبباً وجيهاً. فالقائد يريد أن يشرك في العمل كل شخص له صلة بالنتائج التي يتمخض عنها. ولكن إن وجد في الفريق عدد من الأعضاء أكثر مما يلزم فقد يكون ذلك على حساب الإنتاجية والفاعلية.

## ؟ ماذا تفعل؟

### شخصية فذة

أراد ماثيو أن يضم إلى فريقه أفضل الأشخاص موهبة من أجل فعالية مثيرة للحماس أطلقتها وكالته لتوها. لكنه في حيرة من أمره بين اثنين يتنافسان لمنصب المدير الفني، هما مارسيا ووارن. لم يسبق لمارسيا أن عملت على طبقات النغمة، وكانت تلح للحصول على المنصب. لديها خبرة وافية وحصلت على جوائز عديدة وتمتاز بموهبة قل نظيرها. وما لديها من مؤهلات يعطي المشروع مكانة رفيعة. لكنه كلما فكر بالتعاون معها يشعر بعدم الارتياح علماً أنها امرأة عظيمة في تعاملها مع الزبون، إلا أنها المغنية الأولى وراء الكواليس. بعض مشاعره لا تحبذ التعامل مع فنان مؤذ بمثل هذه الدرجة من المؤهلات. وأمامه أيضاً وارن، وقد سبق له أن عمل في هذا المجال، خبرته أقل من خبرة مارسيا، لم يحصل على أية جائزة ـ حتى الآن ـ ولا يملك نفوذاً في هذه الوكالة. كان ماثيو يدرك أن من العدل ـ وربما لمزيد من المتعة ـ أن يعين وارن في هذا المنصب، حتى

لو أدى ذلك إلى انزعاج مارسيا. لكن مارسيا نجمة أولى، ووجودها في الفريق يضمن له فرصة الفوز بجائزة Clio.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله» .

| الدور في الفريق | الواجبات |
|---|---|
| قائد الفريق | • يستعين بالفريق لإنجاز الأهداف.<br>• يعرف المشروع بأكمله.<br>• يشرف على العمل ويديره.<br>• يرشد ويدل دون أن يهيمن.<br>• يدعم الفريق كله وأعضاءه.<br>• يساعد الفريق في إقامة علاقات عمل منتج. |
| مستشار الفريق | • يناصر الفريق ويدافع عنه داخل المؤسسة.<br>• يتصل مع أصحاب المصلحة فيه |
| الوسيط المسهّل | • يبرمج ويقود اجتماعات الفريق وأنشطته الأخرى.<br>• يقوم بدور المسؤول عن الموارد.<br>• يحث الجميع على المشاركة الكاملة. |

| | |
|---|---|
| **مراقبو العملية أو أعضاء الفريق** | • يقدمون الدعم لقائد الفريق والوسيط المسهل في ترويج ثقافة العمل الفريقي.<br>• يركزون طاقاتهم على المهام.<br>• يستمعون لآراء وأفكار الجميع. |
| **الكاتب** | • يحتفظ بسجلات خطية يكتبها عن اجتماعات الفريق. |

**تعيين أعضاء الفريق.** الأعضاء الذين ينضمون للفريق طوعاً هم أكثر التزاماً به من أولئك الأفراد الذين يتم تعيينهم للعمل ضمن الفريق. ويكون الالتزام أشد قوة حين يعرف الأفراد أنه توجد غاية لها أهميتها من الجهود التي يبذلونها. وبالاستعانة بتركيز استراتيجي واضح سوف تجد سهولة في استقدام الأعضاء الذين تريدهم لفريق عملك.

معلومة مهمة: **نصائح لانتقاء أعضاء الفريق**

- وظف الأفراد الذين يقدمون مزيجاً مكملاً من المهارات (خبرة إدارة المشروع ومهارات مالية).
- اختر الأفراد ذوي المواهب الخاصة بحل المشكلات وصنع القرار.
- اطلب توصيات من مديرك وزملائك.
- ابحث عن أفراد لديهم خبرة في العمل الفريقي.
- حاول أن تجد الأفراد الذين يرون في العمل الفريقي فرصة لجمع ما لديهم من مهارات مع مهارات وخبرات الآخرين.

---

معلومة مهمة: **نصائح لتحديد حجم فريق العمل**

- استعن بفريق عمل صغير العدد (خمسة إلى تسعة أفراد) حين تكون المهام معقدة وتحتاج لمهارات محددة.
- استعن بفريق عمل أكبر عدداً (حتى خمسة وعشرين عضواً) حين تكون المهام بسيطة نوعاً ما وواضحة المعالم.

- وزع فريق العمل كبير العدد إلى مجموعات فرعية إذا وافق الأعضاء على التفويض بالمهام حسب الحاجة.
- وليكن عدد الأعضاء رقماً وتراً بغية تسهيل عملية صنع القرار ولتفادي تعادل الأصوات إذا أخذ بمبدأ «التصويت بالأغلبية».

---

«إن أنشأت فريقاً داخل شركة تأمين تجد كل المهارات التي تحتاجها. وهنا يصبح الموقف الأمر الأكثر أهمية. وبوسعي أن أقول إن الموقف يشكل 90 بالمائة من عمل تشكيل الفريق. فإذا وجد الموقف المناسب لدى شخص ما، فهو أكثر حماساً للعمل وأكثر اجتهاداً ويريد أن يتحقق شيء ما في المشروع، وهذا أمر نقيض لمجرد شعوره بأن يرى المشروع قد أنجز ـ وإذا كان لدى الشخص هذه الأشياء الثلاثة، فهو يستطيع أن يتعلم كل ما هو بحاجة لأن يعرفه.»

- Steve Sullivan

كن حساساً حيال دوافع الآخرين. كل من يصبح عضواً في الفريق يجلب معه مواهب وتحفظات واهتمامات ودوافع. لكن فن اختيار الأعضاء يقتضي فهماً جيداً لاحتياجات الناس ورغباتهم والعمل على إشباعها.

فما هي دوافع الناس؟ ليس المال بالضرورة.

فقد يريد الناس ما يأتي:

- الفرصة للتعلم والتطور المهني.
- تقدير الإبداع في الإنجاز.
- متعة الانتماء لفريق عمل والتعاون مع الآخرين.

«يأتي الأعضاء الجدد إلى الفريق ولديهم المهارات المطلوبة، ويحملون أيضاً إرثاً من الشكوكية.»*

- Anne Donellon

كن واضحاً في كل ما يتعلق بالإسهامات والمكافآت. احرص على أن يكون أعضاء الفريق على معرفة جيدة بأن ما يقدمونه من إسهامات سيؤدي إلى مكافأتهم. وحتى لو لم تستقدم عضواً جديداً فإنك تستطيع أن تجعل العضو المفتقر إلى الحماس يزداد حماساً للعمل من خلال استجابتك لرغباته الشخصية والمهنية المحتملة.

* الشكوكية مذهب يقول إن المعرفة الحقيقية أو المعرفة في حقل معين غير محققة أو مؤكدة. (المترجم)

معلومة مهمة: **نصائح للتعاطي مع فرق عمل افتراضية**

يرغب الناس في أيامنا هذه بالإقلال من أسفارهم، ومع ذلك يشعر عدد لا بأس به من الفرق أن الأسفار تشكل لهم سبيلاً للحياة. وعندما تقل أسفار الأعضاء الذين يرهقهم السفر في فريقك يصبح الفريق أكثر إنتاجية.

- شجع أعضاء الفريق الذين يريدون اجتناب السفر على تحسين طرائق التواصل «الافتراضي» قدر المستطاع.
- ضع أسس اتفاق حول طريقة وزمن وعدد مرات التواصل بينكم – افتراضياً أو شخصياً.
- برمج عقد الاجتماعات على نحو دقيق. وعند وضع البرنامج حلل مقدار السفر الضروري فعلاً. لكن اجتماعاً للمرة الأولى، على سبيل المثال، له أهميته البالغة، أما الاجتماعات الأخرى فيمكن تدبر أمرها افتراضياً.
- حافظ على التواصل مراراً مع أعضاء فريقك ـ ويومياً إن أمكن.
- استخدم التكنولوجيا استخداماً حكيماً. وحاول الحصول على هواتف ذات مضخمات صوت من جودة عالية. وادرس

إمكانية الاستعانة بالمؤتمرات التلفازية سواء بإقامة هذا النظام داخل الشركة أو من خلال الاستعانة بشركات خدمات لهذا الغرض. ومن الوسائل التكنولوجية الأخرى التي يمكن بها الاستعاضة عن الأسفار استخدامك للمؤتمرات عبر الانترنت والشبكات الافتراضية الخاصة. .Virtual private networks (VPNs)

المصدر: Inc. Magazine, January 2002

---

## ما تستطيع فعله.

### لنعد الآن إلى مشكلة ماثيو

يقترح المعلم الخبير الحل الآتي:

لهذا المثال علاقة وثيقة بمشكلة تحدث كثيراً ويواجهها الكثيرون من قادة الفرق ـ وهي التعامل مع شخص لديه شعور كبير بـ «الأنا» وأهمية الذات. فيشعر بعض المديرين بتهديد شخصي من جانب أفراد من مثل مارسيا. لكن هذه مشكلة ماثيو وليست مشكلة مارسيا. ينبغي له أن يتولى إدارة مارسيا بصفة فردية في الوقت الذي يتولى فيه إدارة الفريق كله. أول ما يخطر لي أن أطرح السؤال الآتي: لماذا لم يفكر ماثيو بتعيين الاثنين

معاً في فريقه، مارسيا ووارن؟ بما أن مارسيا لديها خبرة جيدة، فهي تستطيع أن تساعد وارن في عمله وتطوره. يستطيع ماثيو أن يشرك مارثا في عمل الفريق بجعلها معلماً ومدرباً لوارن. صحيح أنك تريد العدالة دوماً، لكن إنجاز المهمة أمر له أهميته، ومارسيا تشكل ثروة للفريق بما لديها من موهبة وخبرة. لذلك فإنني أقترح على ماثيو أن الحل المثالي يكمن في إيجاد وسيلة لجعل الاثنين يعملان معاً لما فيه مصلحة المشروع.

---

إن الفرق التي تأخذ في اعتبارها الحاجات الفردية للأعضاء تنجز إنجازاً أفضل من فرق تركز على المهارات فقط. فهل يوجد شخص يتردد في الانضمام إلى فريقك لأن ثقافتك تقتضي عملاً لسبعين ساعة في الأسبوع؟ إذا كانت معرفة وخبرة هذا الشخص مهمة لفريقك، هل تستطيع أن تتوصل إلى اتفاق معه على علاقة تضمن له ألا يطيل بقاءه في العمل حتى الساعة التاسعة ليلاً؟ هل توجد وسيلة أخرى لقياس مدى إسهامه في عمل الفريق غير عدد الساعات التي يقضيها في العمل؟

ما هي فرص الإبداع والنمو والتقدم والحماس التي بمقدورك أن تقدمها للناس الذين تحاول جذبهم إلى فريقك؟ فاوضهم بأحسن ما لديك من قوة إبداعية خلاقة ولا تنسَ أن تفي بعهودك.

# كيف تقود فريقاً؟



قد تكون نقطة البداية لدور قائد الفريق عند التعرف على المهمة الأصلية والتخطيط للمشروع واختيار أعضاء الفريق، إنما العمل الفعلي للقائد يبدأ الآن. فالفريق يلتئم جمعه حالما يلتقي عدد من أفراد متفرقين في قاعة واحدة، وتبدأ أنت بتشكيل هؤلاء الأفراد في فريق متماسك وملتزم بمهمة مشتركة.

## اعرف عمل الفريق

ينبغي على قائد الفريق أن يتوقع، ويكون مستعداً، لعمل جماعة من الأفراد معاً والعلاقات فيما بينهم وهي عملية طبيعية يمكن التنبؤ بها. فالفرق تمر بمراحل مختلفة من التطور غالباً ما تتضمن حالات توتر ونزاعات قبل أن يستقر هذا الفريق على أسلوب خاص به للعمل الجماعي.

يتعين على القائد أن يتوقع الاستجابات الإنسانية التالية خلال سني حياة الفريق بالعمل المشترك.

فالقائد يقود ويرشد فريقه خلال هذه المراحل كلها لأن إدارة عمل الجماعة لا تقل أهمية في تحقيق أهداف الفريق عن أهمية محتوى المهمة.

## نظم اجتماعاً أولياً لبدء العمل

سواء أكنت على وشك البدء بمشروع ما ولديك فريق عمل جديد أو فريق عمل ورثته عن سابقك فإن اجتماعاً أولياً لبدء العمل من شأنه أن يهيئ الجميع لما ينتظرهم.

| المرحلة | الاستجابات/ردود الأفعال |
| --- | --- |
| تشكيل الفريق | حماس وتوقعات كبيرة وتحديد الأدوار والقواعد. |
| الصراع داخل الفريق | التنافس بين أعضاء الفريق، فوضى وارتباك بخصوص الأدوار والمهام، وهن في العزيمة وصراع |
| تطبيع الفريق | يستقر روتين العمل، ويتشكل العمل الفريقي وتنشأ الثقة. |
| اداء الفريق | تفاؤل وامل، إنتاجية، قيادة مشتركة. |

ماذا يتضمن جدول أعمال الاجتماع الأول؟ فيما يأتي بعض البنود المعروفة:

- تقديم وتعريف الأعضاء إلى بعضهم بعضاً. واطلب من كل عضو أن يتحدث عن نفسه (مثلاً، اسمه والقسم الذي ينتمي إليه وخبرته ودوره في الفريق).
- توضيح الغرض من الفريق للجميع. ما هي الأهداف؟ وما

الذي يتعين على الفريق أن ينجز؟ وما هو الإطار الزمني لهذا الإنجاز؟ احصل على موافقة الجميع أو بدّل في التوقعات.

- ضع القواعد الأساسية لطريقة عمل الفريق. وكيف تتخذ القرارات؟ وكيف تكون إدارة الاجتماعات؟
- ابدأ عملية غرس الإحساس بالمهمة والتماسك في فريقك. ينبغي أن ينبع هذا الشعور من حماسك الخاص باتجاه مهمة الفريق.

---

## ؟ ماذا تفعل؟

### الفريق الذي لم يشب عن الطوق

أوضحت الإدارة العليا للندا أن المهمة الأخيرة التي كلّف بها فريقها تأتي في المرتبة الأولى بين الأولويات فقررت أن تبدأ وفريقها العمل فوراً. وبأسلوبها المنطقي الواضح شرحت لأعضاء الفريق العمل الذي هم بصدد القيام به وأكدت لهم أنه ليس ثمة مجال للاختيار. كانت المهام الملقاة على عاتقهم شديدة الوضوح لكنها أرادت أن تطمئن بأن الجميع على علم بها من اللحظة الأولى. وقد أحست بانزعاج شديد عندما تطورت المناقشات حتى باتت

تعمها الفوضى وكادت تؤدي إلى الانهيار. أما الفريق وهم أفراد ناضجون متزنو العقل فقد أصروا على البحث عن سبل لتفادي هذه المهمة. أبدوا تذمرهم بخصوص الميزانية والموعد النهائي للانجاز والوسائل المتاحة لإتمام المهمة. كانوا يعرفون في قرارة أنفسهم أن لندا لم تطلب هذه المهمة، فلماذا لا يصرون على موقفهم وينجون من هذه المهمة؟

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله» .

---

## لتكن أهداف الفريق واضحة للجميع

لقد حددت الأهداف الكبرى بالاتفاق مع الإدارة العليا أو مع الزبون. والآن حان الوقت لعرض هذه الأهداف على الفريق بأسلوب واضح جلي، ولتدعوهم أيضاً للمشاركة في تعريف هذه الأهداف على نحو أكثر دقة، أو لتجزئة الهدف الكبير إلى أهداف فرعية صغيرة ونقاط علام على درب الأداء. والوسيلة التي تستخدمها لتجعل الجماعة تشعر بأنها جزء من هذه المهمة سوف تكون نقطة البداية لتحويل هذه الجماعة إلى فريق عمل.

انظر «لائحة معطيات لتقييم أهداف فريقك» في الجزء الخاص من هذا الكتاب بعنوان «أدوات» فهي عون لك ولفريقك في عملية الاندماج النفسي في المهمة المكلف بها الفريق وتبنيها والدفاع عنها.

**ابتكر علامة مميزة داخلية.** يقولون إنه عمل جيد، ولكن هل هو CHIFF؟ ترى بعض الجماعات أن الأساليب التسويقية التي تتبعها من شأنها أن توجد لديها علامة مميزة للفريق تجعل الأعضاء جميعاً يركزون انتباههم دوماً على المهمة. من أجل ذلك اطلب إلى أفراد فريق عملك أن يقترح كل واحد منهم صفة تصف فلسفة الفريق وغايته. ثم ضع بيان المهام بحيث يكون بياناً سهلاً يظل في ذاكرة الجميع، ويذكرهم على الدوام بالهدف العام للفريق. وقد ابتكر مؤسسو شركة كرانيوم Cranium شعاراً لهم تمثل بكلمة شيف CHIFF حيث يرمز كل حرف فيها إلى لفظة معينة لها دلالة خاصة، وهي (الكلمات التي تشكل حروفها الأولى لفظة CHIFF هي Clever- ماهر، High quality-الجودة العليا، Innovative-مبدع ومبتكر، Friendly ودود، Fun- المتعة) فكانت هذه الكلمة توصيفاً لكل ما يتضمنه منتج هذه الشركة.

«تعني CHIFF أن الموظفين في شركتنا وكذلك شركاؤنا سوف يتوصلون إلى القرارات التي قد نتوصل نحن إليها، Whit وأنا، دونما عناء. وبذلك تكون اجتماعاتنا أكثر سرعة وأقوى فاعلية، حتى لو كان المشاركون في الاجتماع شركات تصنيع أجنبية، وما السبب في ذلك إلا أننا قد ابتكرنا لغة مشتركة» .

Richard Tait, former software developer at –
icrosoft, and co-founder of Cranium, a successful board
game compan

## ضع القواعد الأساسية

القاعدة الأساسية الأكثر أهمية هي أن تحدد كيف ستتخذ القرارات، سيما وأن العمل الفريقي يتطلب اتخاذ قرارات على نحو متواصل. وكلما ازدادت مشاركة أعضاء الفريق جميعاً في عملية صنع القرار، ازدادت احتمالات دعم الجميع لنتائج هذه القرارات.

**اختر عملية صنع القرار التي سيتبعها فريق عملك.** تتخذ القرارات عادة وفق الأسس الآتية:

1- **القائد يقرر وبمدخلات من الفريق.** لعل هذه هي الطريقة الأسرع، لكنها الأقل احتمالاً لضمان الدعم الكامل من الفريق. ولكن إذا أحس الأعضاء أن آراءهم قد سمعت

وأخذت بنظر الاعتبار ـ ولديهم ثقة بالقائد ـ فهي طريقة ناجحة.

2- **الأغلبية تقرر.** وهي طريقة مألوفة وواسعة الانتشار لصنع القرارات، لكن الخاسرين يشعرون أنهم لم يشاركوا.

3- **مجموعة خبراء صغيرة العدد تقرر.** ومرة أخرى نؤكد أن الثقة لها أهمية بالغة عند اتباع هذه الطريقة في صنع القرار.

4- **القرار بالإجماع.** إن الحصول على الإجماع عند اتخاذ قرار ما لا يعني أن الأعضاء جميعاً يوافقون على القرار، بل تعني أنهم يستطيعون التعايش معه. وبالتالي فإن بناء الإجماع في الرأي يساعد في بناء التزام الفريق. فكون المرء عضواً في الفريق يعني القبول بحقيقة مفادها أن عليه أن يدعم قرارات الفريق حتى لو كان لديه بعض التحفظات، أو حتى لو لم يكن القرار معبراً عن رغبته. ولكن ـ خلافاً لطريقة «القائد يقرر» ـ تعد طريقة القرار بالإجماع الطريقة الأكثر بطئاً في صنع القرار، وهي مشكلة كبرى إذا كان الموقف يتطلب اتخاذ قرار سريع.

معلومة مهمة: ينبغي أن يكون قائد الفريق قادراً على تدمير «الأنا» لديه ويحتفظ بحكمه وقراره.

إضافة لما تقدم توجد وسائل أخرى لاتخاذ القرارات، إنما الطريقة التي تحظى بالتأييد الأكبر من الفريق هي الطريقة الفضلى.

«من المعتاد أن يتم تشكيل الفريق في شركة Liberty Mutual لغرض تحليل فرصة ما أو مشكلة ما ووضع توصية ترفع إلى عضو في الإدارة العليا. وتوجد قاعدة واضحة جداً لذلك تقضي بأن يكون الفريق شديد الدقة والصرامة بخصوص المعلومات. فإذا كنا نحلل مشكلة تسويق بين وكلائنا، فينبغي أن نتحدث مع عدد من الوكلاء مشهود لهم بالصدق ثم تخلط المعلومات جغرافياً وتمثل معظم خطوط أعمالنا. وليس ثمة ضرورة للتصويت عليها، فهذه حقائق. وقد كان ثمة نقاش حول القيم المعيارية للمعلومات ولكن هذه في نهاية المطاف هي التي تعطي الصورة الأكثر دقة للمعلومات التي نحاول تحليلها».

-Steve Sullivan

**التوافق حول القواعد الأساسية الأخرى.** استعرض بعض القواعد الأخرى التي تجعل فريق عملك يعمل على نحو سلس خلو من المصاعب.

وعلى سبيل المثال، اطلب إلى الفريق أن يناقش ويتوصل بالتالي إلى توافق حول ما يأتي:

- تبدأ الاجتماعات وتنتهي في الوقت المحدد لها.
- لكل اجتماع جدول أعمال.
- جميع الأعضاء يحضرون الاجتماعات ويشاركون فيها.
- الانتقادات كافة يجب أن تكون بناءة.
- الاختلافات في الرأي سوف تستكشف وتعرف وتقدر.
- يعمل كل فرد من الأعضاء على إحاطة زملائه علماً على أساس «ينبغي أن أعلم» مستعيناً باستمارة المعلومات للاتصال بالفريق.

ومن خلال وضع هذه القواعد الأساسية (وغيرها) تتجنب حصول الكثير من المشكلات مستقبلاً.

يوجد في الصفحة الآتية أنموذج لاستمارة المعلومات للاتصال بالفريق.

## انهض بدورك القيادي

يعرف القادة الناجحون وكذلك اللاعبون في الفريق أن العمل الفريقي عمل يعتاد فيه كل فرد على الآخر. فالاعتماد على الآخرين أمر ضروري لنجاح الفريق.

وهنالك قاسم مشترك يجمع بين القادة الناجحين وأعضاء الفريق، وهو المقدرة على الخروج من دائرة «الأنا».

لعب أدوار قائد الفريق. أنت الآن في موضع غالباً ما يكون لدى أعضاء فريقك خبرة في بعض المجالات أفضل مما لديك، لذلك لن تكون الخبير أو حتى حلّال المشكلات على الدوام. من أجل ذلك قد تتكيف أدوارك تبعاً لما لديك من أعضاء في الفريق، ولكن من المرجح أن تظل هذه الأدوار متضمنة ما يأتي:

- قائد الفريق ممسك بزمام المبادرة. أنت من يبدأ عملاً أو عملية من شأنها أن تعزز تطوير الفريق وأدائه.
- قائد الفريق مدرب. تقوم مقام المستشار والمعلم الخبير والمدرب لتساعد أعضاء الفريق في تحسين أدائهم.
- قائد الفريق أنموذج يحتذى. أنت تشكل سلوكياتك وأداءك بحيث تعكس التوقعات التي تريدها للفريق.

- قائد الفريق مفاوض. قد يكون لدى أعضاء فريقك أساليب شديدة الاختلاف في التفكير وفي فعل الأشياء وفي علاقاتهم مع الآخرين وحتى في التعبير عن آرائهم. لذا ينبغي أن تكون منفتحاً على هذه الاختلافات – وأن تعرف جيداً أن هذه الخواص قد يكون صعباً التعامل معها لكنها هي التي تجعل الفريق دينامياً وكبير الفاعلية. لذلك فإن مناقشة هذه الاختلافات واستخلاص الإبداع منها هو أحد أدوارك القيادية الأكثر أهمية.

<table>
<tr><th colspan="4">أدوات قيادة الفريق</th></tr>
<tr><th colspan="4">استمارة معلومات للاتصال بالفريق</th></tr>
<tr><td colspan="4">استخدم هذه الاستمارة لتسجيل معلومات الاتصال بأعضاء الفريق وبحيث تتضمن ما يفضله العضو الآخر بخصوص زمن وطريقة الاتصال.</td></tr>
<tr><td colspan="3">عضو الفريق: جوليا تريفيسان</td><td>الدور: مدير المشروع</td></tr>
<tr><td colspan="3">العنوان البريدي:<br>Springfield Trust, 89 Market St. Springfield, NA 99999</td><td>البريد الإلكتروني: J-<br>Trevisan@springfield.com</td></tr>
<tr><td>هاتف المكتب</td><td>هاتف المنزل</td><td>رقم الفاكس</td><td>الوقت المفضل للاتصال</td></tr>
<tr><td>555-555-5555</td><td>505-555-8976</td><td>555-555-4321</td><td>صباحاً</td></tr>
<tr><td colspan="3">عضو الفريق: فان وو</td><td>الدور: مسؤول الموقع الإلكتروني</td></tr>
<tr><td colspan="3">العنوان البريدي:<br>Springfield Trust, 89 Market St. Springfield, NA 99999</td><td>البريد الإلكتروني:<br>F_u@springfield.com</td></tr>
<tr><td>هاتف المكتب</td><td>هاتف المنزل</td><td>رقم الفاكس</td><td>الوقت المفضل للاتصال</td></tr>
<tr><td>555-555-5555</td><td>505-555-8976</td><td>555-555-4321</td><td>عصراً ومساء حتى الساعة 8</td></tr>
<tr><td colspan="3">عضو الفريق: سيلفيا غونشاريف</td><td>الدور: منتج</td></tr>
<tr><td colspan="3">العنوان البريدي: Rare Media Designs</td><td>البريد الإلكتروني:<br>Sylvia@RareMedia.com</td></tr>
<tr><td>هاتف المكتب</td><td>هاتف المنزل</td><td>رقم الفاكس</td><td>الوقت المفضل للاتصال</td></tr>
<tr><td>555-674-5000</td><td>505-555-7651</td><td>555-674-5244</td><td>طوال النهار</td></tr>
</table>

«لقد كان لمشاركتي في رياضة الهوكي أعمق الأثر في طريقة عملي إلى جانب الآخرين. عندما تلعب في رياضة تنافسية تعلم ما الذي أنت بصدده. وتعرف جيداً أن التنافس موجود فعلاً، لذلك يتحتم عليك أن تخرج من دائرة «الأنا». فأنت لست اللاعب الأفضل في العالم. يوجد مستوى معين من التواضع المطلوب لكي يلعب الفريق الرياضي بفاعلية».

-Timothy O'Meara,Director of technical services

## تحسين التواصل بين أفراد الفريق

التواصل هو المفتاح الذي يجعل الفريق يحافظ على إنتاجيته ويتابع عمله بسهولة ويسر. وتستطيع أن تحصل على أفضل ما تريد من فريقك إذا أسست لروتين عمل رسمي للحوار داخل الفريق.

احرص على وضوح الأدوار والمسؤوليات. كل فرد في الفريق بحاجة لمعرفة سبب وجوده في الفريق، وأن يعرف أيضاً أسباب وجود الآخرين وما دور كل واحد منهم وما يجعلهم جميعاً فريقاً واحداً. من الوسائل المساعدة في الكشف عن الأخطاء في التقدير أن نستخدم أداة «ورقة عمل لتوضيح الأدوار». فعندما تقرأ كيف يرى عضو في الفريق واجبات ومواضع الأعضاء الآخرين تبرز أمامك الأشياء التي ينبغي لك توضيحها وإعادة التأكيد عليها أو تعديلها.

استمع لما يقوله أعضاء الفريق. ابدأ بنفسك بأن تحسن الاستماع وبأن تكون منفتح الذهن، اطلب إلى أعضاء الفريق تزويدك بآرائهم وأفكارهم واستعن بها. فعندما يمعن القائد في تجاهل النصائح والمدخلات من أعضاء فريقه فالفريق كله يعاني من ذلك.

إن القائد الذي لا يستمع لفريقه يضيع على فريقه فرص الفوز ويخيب آمال لاعبيه الذين يرغبون بتقديم أفضل وأهم إسهاماتهم. والقائد الذي يقول «هكذا يجب أن يكون عليه الحال»، يتسبب في إضعاف احتمالات وجود الدافع لدى الفريق لتقديم إسهاماتهم.

«كنا في بتسبرغ الأسبوع الفائت. وكان ثمة خطأ ما، فتحدثنا عنه على هامش الاجتماع. سألونا عن رأينا، «نعم، لا، ربما». ولكن لأننا ناقشنا الأمر كان الجميع متفقين على رأي واحد عندما رجعنا إلى أرض الملعب. فهذا أفضل كثيراً من مجرد القول: «سوف نعمل على هذا النحو بصرف النظر عن».

-Terrel Buckley

(ظهير الدفاع لفريق باتريوتس في ولاية نيوإنغلند، متحدثاً بعد أن هزم فريقه فريق ستيلرز بتسبرغ في مباراة فاصلة بينهما بكرة القدم عام 2001).

# أدوات قيادة الفريق

## ورقة عمل لتوضيح الأدوار

اطلب إلى كل عضو في الفريق أن يكمل ورقة العمل، ويمكن دراسة الإجابات على أنها جزء من مناقشات الفريق حول الأدوار

1- اذكر أدوار/مسؤوليات كل فرد في الفريق

| اسم العضو | الأدوار / المسؤوليات |
|---|---|
| جوليا | مدير المشروع، تشرف على الميزانية وبرنامج العمل، وتشرف على تسليم المحتويات من قبل مجموعات العمل المصرفي أو القروض أو الاستمارات إلى منتج الموقع الإلكتروني، الإشراف على إنهاء التصميم الغرافيك، الإشراف على الأمور الفنية والأمنية، الحصول على موافقة الدائرة القانونية على الوثائق. |
| فان وو | التعاون مع منتج الموقع الإلكتروني لوضع المقتضيات التقنية وتنفيذ الموقع الجديد على الجهاز المخدم للبنك، الإشراف على المقتضيات الأمنية، والتعاون مع المنتج لتدريب العناصر الفنية وتصميم قاعدة المعلومات. |
| دافيد | الإشراف على تطوير القسم الخاص بفرص التوظيف على الموقع. |
| تيري | تزويد المنتج بالمحتوى الذي تمت الموافقة عليه لمنتجات مصرفية خاصة بالمستهلك. |
| جوان | تزويد المحتوى الخاص بالقروض للمستهلك ومراجعتها. |
| جيسيكا | تزويد المحتوى الخاص بالعمل المصرفي التجاري ومراجعتها. |
| بارتون | تزويد المحتوى الخاص بالفرص الاستثمارية ومراجعتها. |
| ساشا | مراجعة التصميمات والمحتويات كافة تطبيقاً لمقتضيات الحفاظ على الأسلوب وتساوقه. |

2- **أدوار أو مجالات معينة من المسؤولية غير واضحة:**

جوانب من دوري غير واضحة: عدد الاجتماعات التي أتوقع أن أحضرها، عدد الأشخاص الذين سوف يتدربون.

جوانب من أدوار الآخرين غير واضحة: العلاقة مع سيلفيا – هل ستنتقل أسئلتي ومدخلاتي من خلال جوليا، أم أنني سوف أتعامل مباشرة مع الشركة البائعة؟

3- أدوار سوف تتداخل في بعضها أو تتضارب: غير موجود

ومن جهة أخرى، فإن القائد الذي يقدر أهمية إسهامات الآخرين يكون بمثابة إلهام لجميع أعضاء الفريق ليقدموا إسهاماتهم على أعلى المستويات. وهكذا يصبح الاستماع والاستجابة للأفكار دورة كاملة للنجاح والثواب، ذلك أن الاستعانة بأفكار جديدة يقدمها أحد الأعضاء يدفع بالفريق إلى الأمام ويكافئ الفرد نفسه والفريق كله في الوقت ذاته.

---

معلومة مهمة: **نصائح لبناء أداء الفريق**

- حدد غاية ملحة وجديرة وتوجهاً واضحاً.
- اختر أعضاء الفريق استناداً إلى معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم ومواقفهم وليس على أساس أشخاصهم.
- كن يقظاً متنبهاً لما يجري في الاجتماعات الأولى بما في ذلك ما اتخذ من إجراءات.
- ضع قواعد سلوك واضحة.
- حدد مهام وأهداف ذات توجه للأداء الفوري.
- لا تتوانَ عن تقديم الحقائق والمعلومات الجديدة لتخلق التحدي.

- استعن بمعلومات راجعة إيجابية وكذلك بالتقدير والمكافآت في سبيل تشجيع أعضاء الفريق.

**استعرض النمط الخاص بمناقشات الفريق أثناء الاجتماعات.**

ليس ثمة شك بأن الاجتماعات تشكل المنتدى الأكثر انفتاحاً للتواصل بين أعضاء الفريق، لذلك ينبغي أن توجه عناية خاصة للطريقة التي تنظم وتنشأ بها الاجتماعات، فيما يأتي بعض القواعد الإرشادية التي قد تفكر بتبنيها:

- اتبع النمط ذاته في سائر اجتماعات الفريق فيعرف الأعضاء ما يمكن أن يتوقعوه من اللقاء.ثم يغدو هذا النمط عادة لدى الأعضاء من شأنها أن ترفع مستوى الإنتاجية في الاجتماعات.
- تعرف جيداً على دقائق جدول الأعمال قبل الاجتماع، فتساعدك هذه المعرفة في تهيئة نفسك للجدال الذي سوف يحصل.
- ركز في الاجتماعات على إيجاد حلول للمشكلات عوضاً عن الاكتفاء بتبادل المعلومات.
- لا تضيع وقت الاجتماع الثمين بإعطاء معلومات يمكن توزيعها على الأعضاء قبل الاجتماع.
- حافظ على بقاء المناقشات في مسارها الصحيح ـ وإن حصل خروج عن هذا المسار أعد النقاش إلى بنود جدول الأعمال.

• اقترح على الأعضاء أن يؤجل أي نقاش بخصوص أعمال جديدة إلى نهاية الاجتماع.

ويمكن أن يقوم بهذه المهام وسيط مسهل ـ أنت أو عضو آخر في الفريق يضطلع بهذا الدور.

**شجع الأعضاء على الإسهام في المناقشات بسؤالهم عن آرائهم.** اطلب إلى كل عضو على حدة أن يبدي رأيه في اقتراح قدم إلى الاجتماع وبذلك يشارك الجميع في المناقشات. وضع حداً للانسياب الحر للأحاديث بين الآونة والأخرى، وقم بجولة حول طاولة الاجتماعات وأعط كل عضو دوراً في الحديث. قد يشعر بعضهم بالخجل، وقد يترددون في التدخل لإبداء رأيهم أثناء جدل ساخن. عندما تنظم الوقت بحيث يشارك الأفراد جميعاً يستفيد الفريق كله من آراء الجميع.

**ادرس بتأنٍّ ورويّة وجهات النظر المتعارضة.** اختلاف الآراء والتنازع البنّاء يشكلان مصدراً غنياً للأفكار الجديدة ولكن ينبغي إدارة هذه المنازعات بتأنّ ورويّة. شجع وجهات النظر مهما كانت.

• كلف أحد الأعضاء بمهمة محامي الشيطان* في كل جدال

* محامي الشيطان هو الشخص الذي يجادل ضد قضية ما حباً في الجدال أو لتقرير صحة القضية (المترجم).

يحدث أو قرار يتخذ. فهذا الجدال يرغم أعضاء الفريق على إعادة دراسة وجهات نظرهم حتى لو تبين أن الجميع موافقون.

- اطلب عرض الاحتمالات كلها وادرسها جيداً. فعندما يقترح حل وحيد قد يشعر الأعضاء أن ما يقدمونه من مدخلات لا لزوم لها وبذلك قد يخسر الفريق بدائل ذات أهمية.
- احرص على إتاحة الفرصة للجميع لإبداء آرائهم وتقديم ما لديهم من مقترحات.

«يجب أن تجعل الجميع يشعرون أن لهم صوتاً في إدارة المكان. استعن حقاً بما لديهم من مدخلات وتتبعها جيداً. لا يوجد شيء أكثر بهجة ومرضاة للنفس من وجود شخص يفكر بطريقة مختلفة لتحقيق غرض ما، ثم سماع عبارة «أجل، أنت على حق!».

- Jeanne Weldon

### شجع الفريق ليكثر الحديث عن أهدافه

- كثرة الحديث عن الأهداف يضمن أنكم جميعاً تعملون لتحقيق غرض واحد.
- أعد تكرار الحديث دورياً عن الغرض الأولي للفريق. فعندما

يكون مشروع ما قيد التنفيذ يسهل على المرء أن يضل طريقه وسط التفاصيل الكثيرة.

- أكثر من كتابة تقارير عن سير الأعمال ووزعها على جميع الأعضاء. فعندما يقرأ المرء تقرير سير الأعمال يتذكر أين هو وإلى أين يريد الذهاب.

«أجد نفسي مرغماً على تدريب الأفراد لتنمية مهاراتهم الكتابية. فالوثيقة المكتوبة تشكل جزءاً كبير الأهمية في عمل الجماعة ـ منذ مبتداه وحتى منتهاه. والكتابة مهارة نادرة الوجود في عالم الأعمال» .
-Steve Sullivan

---

**ملاحظة**: طور مهاراتك الكتابية. لماذا؟ لأنه يتعين على قائد الفريق أن يتواصل مع الآخرين كتابياً لأسباب عدة.

وعلى سبيل المثال:

- يرفع قائد الفريق تقارير إلى الإدارة العليا تبين سير أعمال الفريق.

- يتقدم قائد الفريق بطلب لموارد إضافية عبر وثائق مكتوبة بأسلوب واضح ومقنع.
- يرفع تقريراً عن النتائج النهائية لعمل الفريق بوثيقة واضحة الأسلوب.

إذا كانت مهاراتك الكتابية بحاجة للتحسين ابحث عن معلم يدربك أو انتسب لدورة تعليمية للمراسلات التجارية أو استعن بكتاب قواعد اللغة أو الأسلوب اللغوي. وإذا كانت مهاراتك الكتابية جيدة درب أعضاء الفريق وبذلك تعزز أداء الجماعة بأسرها.

## تطوير فريق عالي الأداء

خلاصة القول إنه كلما أسرعت في جعل الفريق يعمل كله معاً عوضاً عن عمل كل عضو بمفرده، كان ذاك الفريق أكثر إنتاجية.

«في ذلك الفندق كانت لنا قاعة استخدمت طوال اليوم للاجتماعات، وكان مقرراً أن تقام فيها مأدبة في المساء. لم يكن لدينا متسع من الوقت لإجراء التغيير المطلوب. أطلقنا على ذلك عبارة «الوقت الحرج». وشارك الجميع ـ أشخاص من الإدارة العليا، وأشخاص من كل قسم في الشركة، ونساء بكعوبهن العالية ـ الجميع جاؤوا كالطوفان إلى تلك القاعة وشرعوا بنقل الأثاث من أماكنه وبدلوا في هيئة المكان. وعندما يكون العمل الجماعي على هذا النحو يكون الجميع سواسية. وفي غضون اثنتي عشرة دقيقة فقط دخل الطهاة بقبعاتهم العالية ووضعوا أطباق الطعام الساخن على الطاولة».

- Jeanne Weldon

ركز على الأداء الجماعي. لكي تتعلم الجماعة كيف تعمل عمل فريق واحد ركز على الأداء الجماعي للفريق. وحيثما أمكن أعط أعضاء الفريق فرصة ليكونوا مشاركين فاعلين في عملية صنع القرار. فالتفويض كفيل بإيجاد بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون.

ليكن النزاع وسيلة لبناء التعاون. افترض أن أعضاء الفريق سوف يصادفون صراعاً دون توقع مسبق وساعدهم لكي يعملوا معاً ليصلوا إلى نتيجة إيجابية.

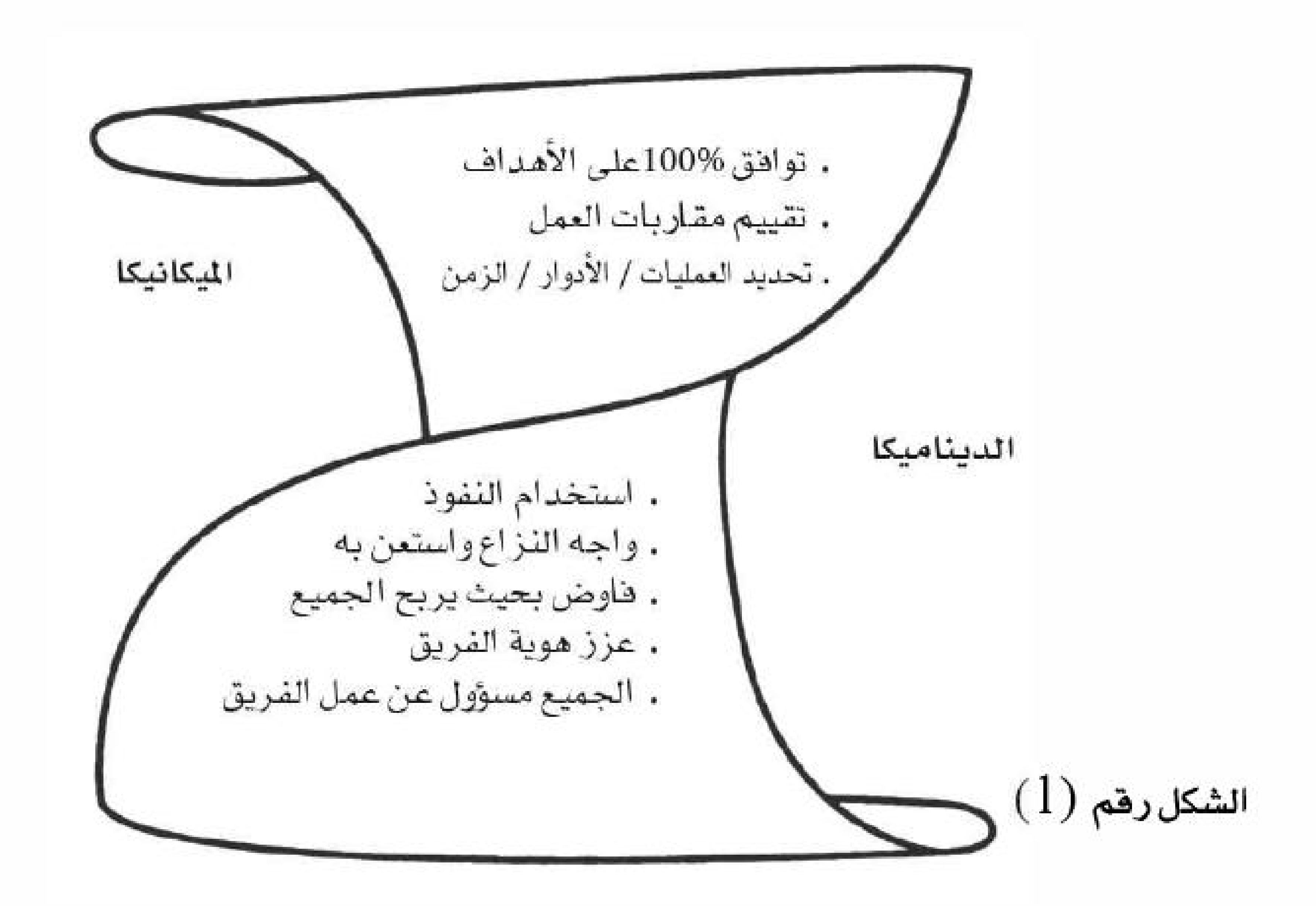
كيف؟ فيما يأتي بعض الوسائل المساعدة في خلق تعاون بعد خصام ونزاع:

- وجه عمل الفريق بحيث يركز دوماً على الأهداف.
- شجع تبادل الأفكار والآراء مهما اختلفت وتنوعت وادفع بالفريق نحو توافق عام.
- بين للفريق أهمية وضع مصالح الفريق فوق مصالحهم الشخصية وبذلك تتحقق أهدافهم المهنية.
- استعن بنظام المكافآت الذي يجعل أداء الفريق أعظم قيمة من الأداء الفردي.

إن الفريق عالي الأداء ينفذ ويطبق أسس العمل الفريقي ويدير الدينامية بتدبر وروية. فالعلوم الأساسية للميكانيكا والديناميكا، مثلها مثل وجهي الشريط لا ينفصلان عن بعضهما ويشكلان جزأين متلازمين للعمل الفريقي الجيد. انظر الشكل رقم (1).

**اجعل الفريق محتفظاً بتركيزه وعالماً بأهدافه.** إن التكلم دوماً عن الأهداف يضمن لك أن يعمل الجميع معاً لإنجاز الشيء نفسه. وأعد مراراً تكرار الحديث عن الغاية الأولى للفريق. فقد يسهل على المرء أن يضل طريقه وسط ازدحام التفاصيل، وأنت تريد أن يتابع الفريق عمله معاً للوصول إلى الهدف الجماعي.

## استراتيجيات الفريق عالي الأداء



الشكل رقم (1)

**كوّن ثقافة إيجابية.** غني عن القول إن بيئة العمل اللطيفة المتسمة بدماثة الخلق هي البيئة الأكثر فاعلية للفريق في أدائه لعمله وإنجازه لمهمته. فلتكن الأجواء لديك إيجابية يشعر الجميع فيها بالتقدير والعرفان وبالراحة في تقديم إسهاماتهم. لكن هذا الأمر يحتاج للإبداع من طرفك، وذلك من خلال رفع كتاب إلى الرئيس المباشر لعضو الفريق ودونما طلب، ونشر مقالات عن إنجاز الفريق مع ذكر خاص للعضو المعني، وإعطائه إجازة من العمل لأسباب شخصية.

«من موقعك القيادي يجب أن تبقي التركيز على نتائج عمل الفرق وليس على شخصك. فالقائد الجيد للفريق يحدد توقعات شديدة الوضوح ـ أشياء صغيرة من مثل: «حسن، هذه هي الأشياء الخمسة التي اتفقنا عليها لهذا اليوم، بيث سوف تفعل هذا الأمر، ومايك سوف يفعل ذاك الأمر، وأنا سأفعل كذا».

---

**فالقائد يجب أن يأخذ على عاتقه القيام ببعض العمل.** فأنت لا تستطيع أن توكل المهام كلها للآخرين. الظهير في الملعب يقذف الكرة. وعليك أن تبحث عن الوضوح في كل خطوة تتخذها ـ الوضوح فيما يقوله الناس، والوضوح فيما يكتبونه، والوضوح في النتيجة النهائية، والوضوح في الخطوات الآتية. ابحث عن الوضوح وتسير الأمور على خير ما يرام».

-Steve Sullivan

معلومة مهمة: **نصائح لتوخي الوضوح**

- اعمل مع الجماعة على وضع مهام وأهداف للأداء الفوري.
- احتفظ بموقف موضوعي في أي نزاع ينشأ في الفريق.
- حافظ على استمرارية تركيز الجماعة على الغاية الملحة والجديرة وعلى توجه واضح.
- اطلب بإصرار التزام الفريق بسلوك مهذب واحترام الآخر في كل حين.
- استعن بمعلومات راجعة إيجابية وتقدير للآخر وكذلك المكافآت ليحافظ الفريق على تحركه نحو الأمام.

«إن كسب المال أمر عظيم، وهنالك أيضاً الجوائز والمكافآت. إن بقاءنا ونجاحنا في هذه الحياة هما ثمرة الوضع الأمثل المنشود في المتعة والتركيز والعاطفة والربح. وهذا ما يقتضي الذكاء، وبه نحن ننجح» .

-Richard Tait

وثقافة التشجيع والدعم على وجه الخصوص تشكل عوناً لأعضاء الفريق الذين يعانون من أية مصاعب. ففي كثير من الحالات قد يشعر بعض الأعضاء بالحرج والارتباك إذا أرادوا طلب موارد إضافية يحتاجونها. وواجبك بصفتك القائد أن تكون

حساساً تجاه ما قد يحتاجه الآخرون من تطوير في عملهم الفريقي وأن تدربهم على كيفية الحصول على مبتغاهم.

«كانت إحدى الفتيات تعاني من صعوبة تعلم النواحي التقنية للبرمجيات، وكان أمامها قائد فريق جيد. جاء هذا القائد بالشخص المناسب من دائرة نظم المعلومات ورتب لها جلسة تدريبية غير أنه أجرى هذا التدريب بطريقة لا توحي لها بأنها تتحسن. [كان موقفه يشير إلى] «نحن بحاجة لمزيد من الموارد هنا، فلنحصل عليها. فهي تقضي ساعات هنا، وما يتبقى من الوقت في تفاعلها مع الفريق يكون ديناميأ مفعماً بالطاقة والنشاط والالتزام.» فعندما تجد شخصاً يعاني من صعوبة في أحد جوانب (عمله) فإنك تساعده. فأنت لا تعاتب لاعب البيسبول إن أخطأ في قذف الكرة بل تجعله يتدرب ويتمرن بإشراف مدرب متخصص بقذف الكرة» .

-Steve Sullivan

**امنح صلاحيات لفريقك.** امنح فريقك السلطة والصلاحية التي يحتاجها للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بطريقة تحقق أهداف الفريق.

- استخدم أسلوب الإجماع في الرأي للتوصل إلى قرارات الفريق بدلاً من التصويت بالأغلبية كلما كان ذلك ممكناً.

- شجع الأعضاء على إيجاد الحلول لمشكلات تقع في نطاق خبرتهم واختصاصهم.
- احتفظ بذهن منفتح حين تطلب آراء وأفكار أفراد الفريق.
- قدم الدعم الإيجابي لأفراد فريقك على مشاركتهم.

---

معلومة مهمة: **الوصايا العشر للتخاطب بين أفراد الفريق**

- استخدم ضمير المتكلم بصيغة الجمع (عند الحديث عن الفريق).
- تحدث مراراً عن أهداف الفريق واهتماماته.
- استعن بالأسئلة لتفتح مجالاً للحوار.
- لا تقاطع كلام الضعفاء في فريقك.
- قل مثلاً: «لم أفهم ما قلت. هل لك أن تعيده بصيغة أخرى؟»
- اسأل: «هل لك أن تخبرني لماذا هذا الأمر مهم لك؟»
- اسأل: «ما هي تحفظاتك أو مخاوفك؟»
- اسأل: «ما هي خياراتنا في هذه المرحلة؟»
- اقترح: «ماذا لو ...؟»
- اقترح: «لنتوقف لحظة الآن ولنعد لأهدافنا (أو لندرس العملية)».

---

**لتكن قيمك أنموذجاً.** بصفتك قائد الفريق وضح القيم التي تؤمن بها من اللحظة الأولى. فالقيم الثابتة على المبدأ منذ بداية العمل وأثناءه تساعد في خلق بيئة صحية معافاة ومتعاطفة.

«لدي بعض المعتقدات بخصوص كيف يجب أن تتصرف من موقعك زميلاً في فريق وكيف يجب أن تمثل مدرسة بروكلين الثانوية. أنا لا أحب الكلام البذيء، ولا أحب انعدام الروح الرياضية. أريد من اللاعبين أن يبذلوا جهدهم ولا أريدهم أن يتعرضوا للمتاعب في المدرسة. هذا ما أطلبه، وإلا فلا تلعبوا».

-Scott Ferguson

مدرب كرة القدم لمنتخب الجامعة للرجال

## خذ وقتاً مستقطعاً بين الفينة والأخرى

إن اعتماد نظام الوقت المستقطع يتيح لفريقك التوقف قليلاً عن متابعة المهام اليومية ليرصد أسلوب عمل الفريق. وهو أيضاً مناسبة للتذكر وتنشيط الذهن فيما يتعلق بـ أين كنتم وإلى أين تمضون.

استعن بالأداة الآتية لجمع معلومات من أعضاء الفريق كافة حول طريقة عمل الفريق بمجموعه. بهذه الأداة تتمكن من معرفة المشكلات في وقت مبكر فتناقشها مع الأعضاء لتجدوا السبل المناسبة لحل المشكلات أو تحسين المسار.

## ؟ما تستطيع فعله

### ما الأمر في مشكلة لندا؟

يقترح المعلم الخبير الحل الآتي:

لو كنت مكان لندا وطُلب إلى فريقي القيام بمهمة غير مستحبة فسوف أتحدث إليهم في وقت مبكر لأقنعهم بأن كل بيئة عمل لا تخلو من أشياء لا يحب أحد أن يفعلها، ولكن لا بد من فعلها. تستطيع لندا أن تتحدث مع فريقها في محاولة لإيجاد طريقة يطبقون فيها مواهبهم ويبذلون طاقاتهم بحيث يحصلون على أكبر ناتج ممكن بأقل جهد ممكن. وفي الوقت نفسه ينبغي لها أن تتباحث مع الإدارة العليا حول مشروع أفضل من هذا المشروع الحالي في المرة القادمة. وأن تستخدم وعداً بمشروع جيد في المستقبل لتحفز الفريق على إنجاز المشروع الحالي.

## أدوات قيادة الفريق

### وقت مستقطع للفريق: كيف تسير الأمور؟

استخدم هذه الأداة في سبيل الحصول على معلومات من كل عضو في الفريق وذلك بهدف وضع ملف معلومات عن الفريق بمجموعه، وبحيث يستخدمه الفريق نقطة محورية في النقاش حول: «ما مدى نجاح عملنا كفريق واحد؟» وبهذا النقاش تتاح الفرصة لدراسة وجهات النظر بصورة موضوعية، ولتصويب مسار العمل إن دعت الحاجة للمضي قدماً على نحو منتج. ويمكن لكل عضو في الفريق أن يملأ هذا الجدول، ولكن يجب أن تظل إجابات الأعضاء طي الكتمان. واستخدم هذه الإجابات لتضع ملف معلومات كامل للمجموعة يستطيع الفريق الاستعانة به أثناء اجتماعه.

الاسم: فان وو          التاريخ: 2003/1/9

أهداف الفريق / الغرض منه: إعادة تصميم الموقع الإلكتروني لشركة Springfield Trust

ضع إشارة في الحقل المناسب أدناه تعبر عن وجهة نظرك في فاعلية الفريق: حيث ترمز الدرجة (1) إلى فاعلية ضعيفة بحاجة للتحسين وحتى الدرجة (5) التي تمثل فاعلية جيدة وموطن قوة.

| الناحية / البعد | التصنيف 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ملاحظات / مثال |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الأهداف / الغرض | | | | | × | أهداف واضحة |
| الاجتماعات | | × | | | | أضطر للذهاب إلى اجتماعات لا حاجة لي بها |
| القواعد الأساسية | | | | × | | يكن كل فرد في الفريق احتراماً للآخر |
| التواصل | | | × | | | لست دوماً متأكدة من الخطوة التالية |
| القيادة (بالتعيين أم بالتناوب) | | | × | | | في بعض الأحيان تكون محمومة وفي اللحظة الأخيرة |
| نصاب العمل / توزع العمل | | | | × | | يبدو عادلاً |
| مستوى الطاقة / الالتزام | | | | × | | جيد والأفراد ملتزمون |
| الموارد (توافرها / كفايتها) | | | × | | | الموقع الجديد بحاجة للمزيد من العناصر الفنية |
| إدارة التوتر | | | | × | | يبدو لا بأس به |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| صنع القرار | | | × | | | مناقشات أكثر مما ينبغي، دافيد يعوق التقدم |
| احترام الاختلافات / التنوع | | | | × | | يبدو أن دافيد لا يفهم العمل جيداً |
| إدارة النزاعات | | | × | | | دافيد يحاول دوماً الإصرار على أفكاره دون أن يستمع للآخرين |
| مستوى المشاركة | × | | | | | دافيد يتكلم كثيراً |

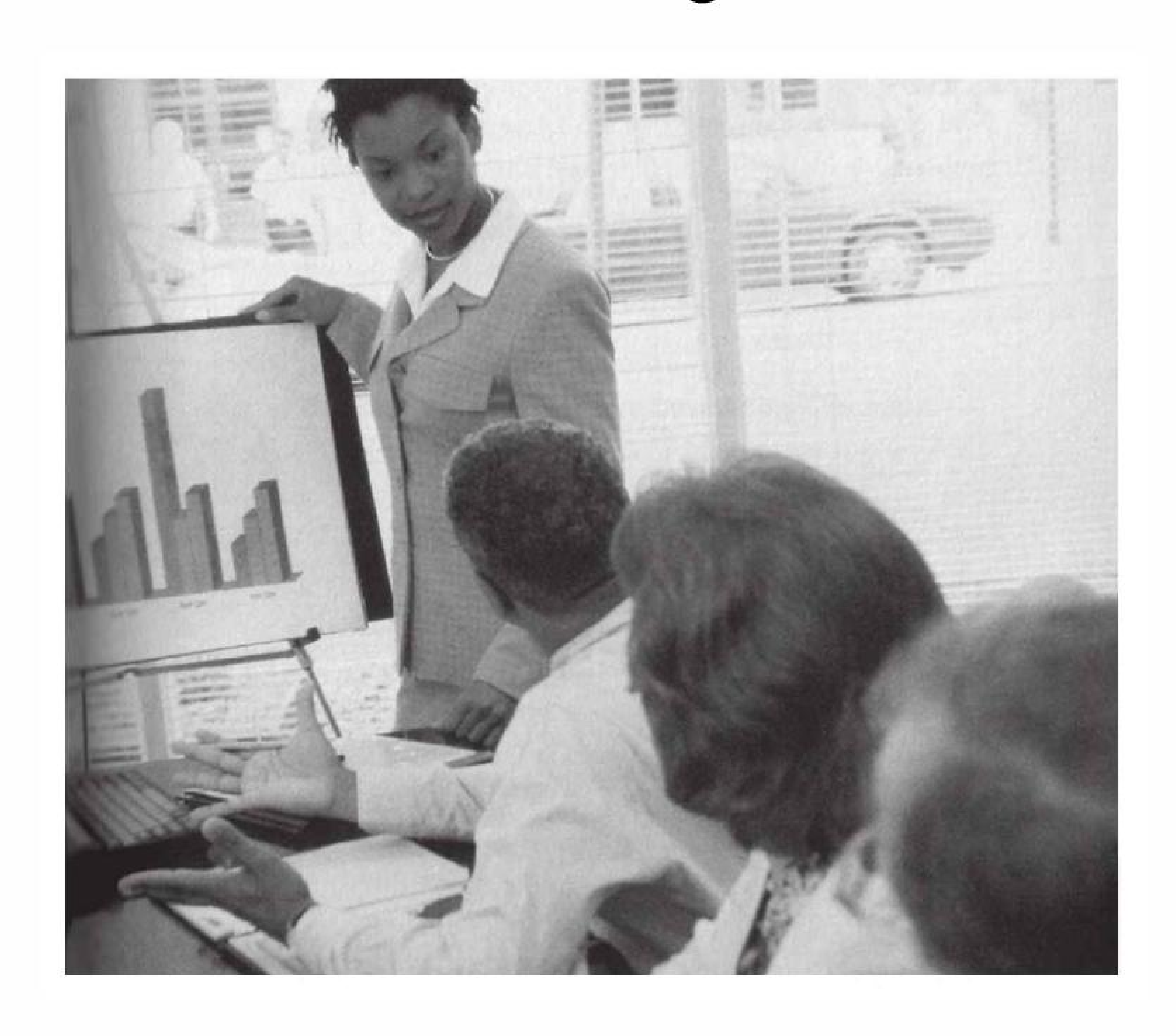
**ملاحظات:**

التحدي الأكبر الذي نواجهه في عملنا الفريقي: إنجاز هذا الموقع في الموعد المحدد ليكون متوافقاً مع انطلاق الحملة التسويقية الجديدة، وبخاصة إذا توجب تنفيذ الأفكار المعقدة التي يلح عليها دافيد.

أكبر نقطة قوة لدينا في عملنا الفريقي: الاحترام والكفاءة العليا لدى معظم الأعضاء.

الشيء الوحيد الذي أود رؤيته في عمل الفريق: الإقلال من الاجتماعات

# كيف تعالج مشكلات الفريق؟



## الحفاظ على التوجه نحو الهدف

قد ينحرف عمل الفريق عن مساره ويتجه لوجهة أخرى لأسباب عديدة. وقد تضعف حاسة الاتجاه عند الفريق نتيجة لأسلوبك القيادي أو لعمليات داخلية أو ربما بنتيجة صراع داخل الفريق.

اكتشف ماهية المشكلة. حالما تدرك أن ثمة مشكلة ما، عالجها على الفور، والخطوة الأولى في هذا السبيل تتمثل في معرفة الخطأ الحاصل. وقد تكون المشكلة ناشئة عن:

- أهداف أسيء فهمها أو لم تعرّف جيداً.
- افتقار إلى التركيز على دينامية الفريق.
- انعدام التواصل بين أعضاء الفريق.
- التزام غير كافٍ أو غير متكافئ بأداء الفريق.
- ثغرات في المهارات الأساسية
- نزاع داخلي بقي دون حل.
- سوء فهم خارجي أو عداوة أو عدم اكتراث من جانب جماعات أخرى.

**سارع إلى حل المشكلة.** لا تحاول اجتناب المشكلة أو إنكار وجودها آملاً أنها ستزول سريعاً. فالمشكلات لها صفة الاستمرارية أو قد تكبر إن تجاهلها المرء.

قد توجد أشياء بسيطة نسبياً يمكنك القيام بها لمساعدة الفريق في عودته إلى مساره الصحيح. وعلى سبيل المثال:

- تولّ قيادة نقاش يعيد التكرار على الغرض من الفريق، وعلى مقاربته وأهداف الأداء.
- حدد هدفاً مشتركاً وفورياً وحاول تحقيقه.
- قدم معلومات جديدة وآراء مختلفة من داخل المؤسسة.
- أبلغ الفريق بمعلومات أو معارف خارجية عبر وضع نقاط علام قياسية أو استشهد بقصص لحالات معينة أو مقابلات.
- استعن بوسيط مسهّل يراجع عمل فريقك.
- قل لأعضاء فريقك: شكراً.

«يتجسد فن قيادة الفريق بإقناع شخص ليس لديه الدافع للعمل لينجز عمله ـ وهذا ينطبق على تنوع واسع من الأفراد ابتداء بالمحامي وحتى السكرتيرة. وإن لم تبدأ انطلاقتك هذه من أساس معقول لما

تقوم به من عمل لن تصل إلى هدفك. أنت تبلغ الآخرين بالوضع المستعجل وما لديك من أسباب لذلك. وأظهر التقدير والعرفان للآخرين دوماً. أعرب عن شكرك لمن فتح لك الباب، سواء أكان هذا الباب مجازياً أو بمعناه الحرفي، مثل قولك: «أشكرك لكتابة ذلك النص الجميل»؛ أو «أشكرك لعثورك على وثيقة قانونية». ألم تجرب العمل لدى أحد لا يقول: «شكراً»؟ كل يوم في حياتك لديه يعني عقاباً لك. العصا موجودة وحدها ولا يوجد جزرة. إنها لحياة لا تطاق».

-Timothy O'Meara

---



## ماذا تفعل؟

### يوم شاق في بلاك روك

شعر ديريك وفريقه بشيء من القلق عندما غادر مشروع بيتا Beta إلى المعرض، وكان يرافقه موظفو المبيعات والتسويق في بلاك روك. ومضى أسبوع بكامله ولم يأت منهم مكالمة هاتفية واحدة. وازداد القلق لدى ديريك وفريقه، وصاروا يعللون هذا الصمت بأعذار معقولة. منهم من قال: «إنهم مشغولون» وقال آخرون: «إنهم يثرثرون» وقال بعضهم: إنهم يعملون اثنتي عشرة ساعة باليوم لهذا

الأسبوع. وقال بعضهم: «إنهم منشغلون بحضور الحفلات.» وفيما هم كذلك بدأ إحساس ينذر بالشؤم ينتابهم، وتزايد هذا الإحساس مع كل يوم يمر.

عندما عاد فريق المبيعات يوم الإثنين أدرك الفريق أن مخاوفهم تلك لم تكن شيئاً أمام واقع الحال. لم يكن الأمر مجرد عدم اهتمام الزبائن فقط بل كان كل من في المعرض يتحدث بإعجاب وحماسة عن مشروع بيتا المنافس ـ والذي حظي باهتمام الجميع، كما قالوا. شعر فريق ديريك بإحباط شديد وانهارت معنوياتهم. وأخذوا يتساءلون: كيف يمكن الانتقال إلى المرحلة الثانية في وقت كانت المرحلة الأولى شبه كارثة؟ ومع أن ديريك نفسه كان في حال من الإحباط الشديد إلا أنه أدرك أن عليه أن يفعل شيئاً ليحول دون حصول ما لا تحمد عقباه داخل الفريق. ولكن ماذا يفعل؟

ماذا تفعل أنت؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله»؟

---

## تفحص أسلوبك القيادي

قبل أن تبدأ بتحليل وانتقاد فريق عملك توقف لحظة وانظر إلى أسلوبك القيادي بعين ثاقبة وصادقة. لعل سلوكك ومواقفك هي

السبب في المشكلة، أو في تفاقمها بالحد الأدنى. استخدم الأداة «لائحة معطيات لتقييم نفسك من موقعك القيادي» في الجزء الخاص بالأدوات في هذا الكتاب لتعرف أياً من المهارات القيادية يتحتم عليك أن تنميها.

ابحث عن وسائل لتحسين قيادتك للفريق. عندما يرى فريقك أنك تبذل مجهوداً في سبيل تغيير طريقتك، فإن هذا المجهود قد يحسن من مواقفهم وثقتهم وإنتاجيتهم. جرب شيئاً من هذه الحلول الممكنة:

- ارجع دوماً إلى نقاط الضعف لديك (على سبيل المثال: عدم وضوح الأهداف أو القواعد الأساسية) وقوّها من خلال التواصل والتكرار.
- اعمل فكرك كثيراً وحدك أو مع زملائك لتخرج بأفكار من شأنها أن تجعلك في حال أحسن أو تمكنك من الحصول على العون.
- تحدث مع رئيسك المباشر.
- اطلب مدخلات من فريقك.

لكن الأهم من ذلك كله أن تضع «الأنا» جانباً وأن تكون صادقاً مع نفسك.

## عالج مشكلات الأداء

بعد أن تتفحص طريقة أدائك لواجبك انظر جيداً إلى فريقك لتعرف ما إذا كان ثمة مشكلات بين الأفراد تسهم في إذكاء مشكلة الإنتاجية. من الأمور المعتادة في هذه الظروف وجود حالات فعلية أو متصورة لانعدام العدالة والتكافؤ في مستويات المهارة أو مستويات العمل أو التعويضات، أو ربما صراعات بين الأفراد وتصادم الشخصيات.

حوّل المشكلة الفردية إلى عامل إيجابي للفريق. قد يسبب أحد أفراد الفريق في كثير من الحالات مزيداً من المتاعب تفوق ما يسببه أفراد الفريق مجتمعين، فيرى فيه باقي الأفراد واحداً من الأصناف الآتية:

- المتهرب من الواجب، أو «الثقل الساكن»، الذي لا يؤدي حصته العادلة من العمل.
- القائد الصغير الذي يحاول الهيمنة على الفريق.
- المروّج لنفسه الذي يحاول أن ينسب أعمال الفريق كلها لنفسه.
- المنافس الذي يجب أن يربح في كل موقف.
- المتذمر الذي لا يرى «واجباً أحسن القيام به».

لا تحاول أن تتظاهر بعدم وجود مشكلة، فهذه الحال من شأنها أن تجعل الأمور تزداد سوءاً. واستعن بنمط حل المشكلات لتجعل الفرد المثير للمشكلات عنصراً مسهماً حقاً في الفريق. (انظر تسلسل الخطوات)

فمثلاً إذا كان ذاك الفرد «ثقلاً ساكناً» أو كان شخصاً لا يقوم بما يتوجب عليه القيام به فإن الأعضاء الآخرين قد يستاؤون من حقيقة أنه لا يقوم بواجبه – سواء أكان ذلك في تصورهم أو كان حقيقة واقعية. فكيف تعالج هذه الحالة قبل أن تستفحل المشكلة، أو قبل أن يتباطأ العمل أو قبل أن تفسد ثقافة الفريق؟

---

## خطوات لإدارة المشكلة

1- **تحدث على انفراد مع ذاك الشخص.** أخبره بالمشكلة وماهيتها وكيف ينظر الآخرون إليه. اسأله عن رأيه فيما يقوم به من عمل. وحاول أن تجعله يفسر لك السبب الذي جعل سلوكه على هذا النحو.

2- بعد هذا الحديث الخاص حلّل الأسباب التي جعلتك تظن أنه لا يقوم بواجبه. هل ثمة سبب جعله يشعر أن عمله ليس بذي أهمية؟ هل لديه المهارات المناسبة للعمل الذي يقوم به؟ هل تم تعيينه في الفريق رغماً عنه؟

3- وإذا رأيت ذلك من المناسب، استفسر سراً من الأعضاء الآخرين في الفريق عن رأيهم في الأسباب التي جعلت هذا الشخص يعاني من المشكلة. لا تطلب النقد منهم بل رأيهم في الأسباب الكامنة وراء هذا السلوك.

4- وإذا كان الحل بسيطاً ـ كحاجته لمزيد من التدريب، على سبيل المثال ـ تصرف على هذا النحو.

5- وإذا لزم الأمر، تحدث إليه ثانية ووضح له أهمية هدف الفريق ودوره المهم في تحقيقه. ووضح له أهمية إسهامه في تحقيق الهدف.

6- قدم له معلومات راجعة إيجابية عن عمله.

7- وإن لم تتحسن حال هذا الشخص وعمله فكر في نقله إلى عمل آخر خارج الفريق.

## إدارة النزاعات

النزاع أمر يدل على الصحة والعافية إذا كان فكرياً وخلاقاً. فعندما يحصل خلاف بين أعضاء الفريق حول النتائج والتفسيرات والمقاربات والفلسفات وكانت نقاشاتهم حول خلافاتهم تلك تدور بأسلوب صحي وبنّاء فبمقدورهم أن يحققوا نتائج مذهلة

واستثنائية. لكن النزاع إن لم تحسن إدارته قد يقوض مجهود الفريق وأهدافه المشتركة.

تدخل سريعاً عند الضرورة. حين يخرج النزاع الخلاق عن السيطرة تذهب جهود الأعضاء هباء منثوراً. تدخل فوراً وذلك بإعادة توجيه الجميع إلى هدف الفريق. واسألهم: «ماذا نحاول أن ننجز الآن؟»

وإن تبين لك أنك لم تستطع إعادة الفريق إلى المسار الصحيح وإحراز التقدم توصل مع الجميع إلى الاتفاق حول اللجوء إلى محكّم موضوعي من طرف ثالث. خذ رأي خبير من خارج الفريق أو حاول إيجاد معلومات أو بيانات تحل الموضوع، أو جرب اختبار الفكرة أو ما يماثلها لتضع حداً للخلاف السابق الذي حال دون إحراز أي تقدم في العمل.

«إذا حصل خلاف بيننا وبين وكالة الإعلان حول توجه مبتكر في إعلان ما فإننا نختبر ذلك في السوق ... أما إذا حصل نزاع فإننا نحيل هذا النزاع إلى المستهلك. ونحن، الاثنين، نقبل بهذا ... وقد حصلت أمثلة قليلة جداً لمثل هذا النزاع، ثلاثة فقط في السنوات الثلاث الماضية، وكانت النتيجة فوزنا أو فوز الوكالة وذلك استناداً إلى مدخلات وردت من المستهلك. وكنا جميعاً مسرورين بذلك لأن هذه النتيجة ساعدتنا في التحرك نحو أهدافنا».

-Steve Sullivan

عالج النزاعات غير الخلاقة. النزاعات التي تتسم بالصفة الشخصية أو الناشئة عن صراع حول السلطة تحمل في طياتها دماراً للعمل الفريقي أكبر كثيراً من النزاعات الخلاقة. وعجزك عن التصدي لها صراحة، أو ربما عدم رغبتك في ذلك، قد يكون واحداً من أكبر العقبات على طريق التقدم. إن تنحيت جانباً بسبب خشيتك من أن يشعر أحدهم بالأذى فلن يستطيع الفريق بمجموعه أن ينتقل إلى المهمة التالية في عمله. والنزاع الذي يبقى دون حل يزداد سوءاً وبالتالي قد يفسد الأمر على الفريق بأسره وينهي عمله.

| أدوات قيادة الفريق |
| --- |
| محاولة حل الخلاف |
| استعن بورقة العمل هذه في تشخيص خلاف بين أعضاء الفريق وفي التخطيط لنقاش هادف «للخروج من الأزمة» |
| **توصيف الخلاف**. يريد دافيد عرض شريط فيديو مدته 8 دقائق حول بنك سبرنغفيلد لجذب موظفين جدد وخلق أنموذج في الموقع يرتبط بغرض التوظيف، لكن فان لا تريد تطبيقه ولا مراقبة النتائج من أنموذج إضافي. وأشارت سيلفيا إلى أن هذا الأمر خارج عن ميزانية Rare Media وقد يكون ذلك سلعة فائضة. |
| **تشخيص الخلاف**. (من هم المعنيون بالخلاف؟ وما السبب الخفي وراء ذلك؟ وما الخطر الكامن أمام أعضاء الفريق؟) يتجسد هدف الفريق في إعادة بناء موقع إلكتروني للعمل المصرفي في جعل هذا العمل أكثر سهولة أمام زبائننا. ورغم أننا حددنا جزءاً منه لغرض التوظيف إلا أن ذلك ليس المهمة الرئيسة لهذا المشروع. |

| أعضاء الفريق | المشكلة لدى العضو |
|---|---|
| 1- دافيد<br>2- فان<br>3- سيلفيا | 1- صاحب الفكرة<br>2- المتطلبات التقنية<br>3- الخشية من سلعة فائضة. |
| **ما المشكلة لديك؟** إبقاء الفريق محافظاً على الهدف، التوصل إلى إجماع الرأي | |
| **ما الإطار الذي سنضعه للنقاش؟** بعد الاجتماع مع هؤلاء الأعضاء كل على حدة سأدعو فان وسيلفيا ودافيد إلى اجتماع لوضع اللمسات الأخيرة للقرارات الخاصة بقسم التوظيف في الموقع. | |
| **مخطط النقاش هو الخلاف.** (ماذا تفكر أن تقول؟ وكيف يكون جواب الآخرين؟) | |
| **ماذا تفكر أن تقول** | **كيف يكون جواب الآخرين** |
| 1- تهيئة الأجواء ومراجعة للغرض من الموقع .<br>2- التحدث عن شريط الفيديو المقترح للموقع<br>3- التعرف على البدائل، والتوصل إلى اتفاق. | 1- احتمال التوافق.<br>2- مراجعة النقاط السلبية والإيجابية والأمور التقنية .<br>3- قد يكون ثمة خيار آخر. |
| توليد الحلول البديلة. (ينبغي على الأعضاء أن تتاح لهم فرصة تقديم حلول بديلة أولاً. فتح حوار للتعرف على الحلول وسبب أهمية هذا الموضوع) | |
| **الحلول** | **كيف / لماذا يضيف هذا الحل القيمة** |
| 1- تقصير شريط الفيديو إلى دقيقة واحدة.<br>2- بديل آخر. | 1- يضيف القيمة لكنه أقل متطلبات فنية<br>2- توضيح القيمة ـ الحصول على مدخلات |

**اكتشف السبب الخفي للنزاع.** لا تستطيع أن تعالج نزاعاً ما إلا إذا فهمت أسبابه فهماً جيداً. حاول أن تتعرف على هذه الأسباب من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل هو ناشئ عن خلاف في الرأي قد يكون خلاقاً؟
- هل هو ناشئ عن انعدام المساواة؟
- هل هو ناشئ عن انعدام التفاهم بين جماعتين؟
- هل هو ناشئ عن انعدام التقدير؟
- هل هو ناشئ عن أساليب شخصية مختلفة؟
- هل هو ناشئ عن سلوك غير معقول لأحد الأفراد؟
- هل هو ناشئ عن عدم كفاءة فرد معين أو إهماله؟
- هل هو ناشئ عن هدف غير معقول؟

وقد تكون المشكلات من منشأ خارجي أو مشكلات داخلية تبرز للعلن على نحو غير ملائم في بيئة العمل.

إن استطعت أن تحدد السبب الحقيقي أو جذور النزاع فإن فرصتك في حل النزاع تكون كبيرة.

فيما يأتي ورقة عمل تساعدك في تنظيم أفكارك قبل أن تبدأ عملية حل المشكلة.

## إعادة توحيد الفئات المنشقة

يحدث انشقاق في الفريق عندما تعزل جماعة فرعية نفسها عن الفريق بمجموعه. فتتكون لدى هذه الجماعة الفرعية فلسفتها الخاصة المختلفة عن الفريق وتكون لها إجراءاتها الخاصة بالعمل. فيغدو الفريق متشرذماً وعاجزاً جراء عدم استعداد هذه الجماعة المنشقة للتفاوض أو التوصل إلى إجماع في الرأي.

**تتشكل الفئات المنشقة في الأحوال الآتية:**

- عندما ترى طائفة من الأفراد نفسها أكثر ذكاء أو أكثر أهمية وأفضل من الآخرين بطريقة أو بأخرى.
- عندما تشعر هذه الطائفة أن نظام المكافآت غير عادل.
- عندما تكون لدى جماعة واحدة سلطة أقوى من الآخرين (فيما يتعلق بالموارد أو المعلومات على سبيل المثال).
- عندما يوجد في الفريق «فئة من الحرس القديم» تتمتع بالقوة والسلطة، وتحس بأن تقدمها في العمر يعطيها امتيازات خاصة.
- عندما توجد خلافات حول مدة الولاية.
- عندما يكون التوزع الجغرافي عاملاً مفرقاً بين الأفراد (مثال ذلك المقر الميداني مقابل المقر الرئيس).

• عندما يظهر القائد محاباة ومحسوبية لقسم كان ينتمي إليه (أو لانتماء خارج الفريق).

**تجاوز الفئوية.** إن من شأن الفئوية أن تدمر كل شيء يسعى الفريق لإنجازه. لذلك يتعين عليك بصفتك قائداً للفريق أن تعرف كيف تشعر بوجود الفئات المنشقة وأن تتفهم ما لديها من أسباب ومصادر وأن تستخدم ما لديك من سلطة لتزيل هذه الأسباب أو لتقلل من قوتها السلبية. أحسن إدارة نفسك بحيث لا تظهر بمظهر من يولي اهتماماً في غير محله لأي جماعة خاصة. فالمفتاح لمعالجة الفئات المنشقة ولمّ شملها في الفريق يكمن في اتخاذك الموقف الموضوعي والعادل في تعاملاتك كافة مع هذه الفئات ومع الفريق بأسره.

---

معلومة مهمة: **نصائح لحل الفئات المنشقة**

• كوّن فرقاً فرعية وأعد توزيعها بحيث تجعل الأفراد يعملون معاً.

• أبعد أنظار الفريق عن الحدود التي تفرقهم واجعل اهتمامهم وتركيزهم على الحدود التي تجمعهم.

• تصرف على نحو يقيم توازن القوة داخل الفريق.

• أعد النظر في نظام المكافآت.

---

«إن إلقاء المسؤولية على الآخرين أشد سوءاً من فرد لديه مشكلة موقف. وأنا لا أتسامح إطلاقاً مع إلقاء المسؤولية على الآخرين. لا شيء مثله يناهض العمل الفريقي. تحدث إلى الأفراد جميعاً باعتبارهم جماعة واحدة. فإذا كانت تلك الطريقة التي بها يجدون قوتهم عليك أن تضع حداً لها. وكل ما عليك فعله أن تشدد على موقفك فتقول بقوة: «إليكم ما أعرفه. لا أريد سماع أعذار. وهذا الوضع يجب أن ينتهي» .

-Jeanne Weldon

## تدخل في نزاعات بين شخص وآخر

أشكال النزاعات غير الخلاقة كافة والروح العدائية بين أفراد الفريق والشقاق والمعارضة قد تبدد عمل الفريق إن لم تدمره كله. كن يقظاً وتنبه لأي اضطراب قد يحصل في العلاقات الشخصية بين أفراد الفريق.

احذر المستأسد على غيره وكبش الفداء. إذا وجدت فرداً في الفريق يحاول الضغط على فرد آخر أو على باقي أعضاء الفريق ليقبلوا بوجهة نظره فإن الفريق بأسره سيشعر بالاستياء إزاء هذا الفرد المستأسد وإزاء القرار عينه. وكما تلاحظ وجود من يستأسد على الغير.

## خطوات لحل نزاع شخصي

1- تعرف على ماهية النزاع. قد لا يكون ظاهراً للعيان للوهلة الأولى، لكنك ستشعر بالروح العدائية من فورك. قد ترى شخصين يجتنب أحدهما الآخر أو ينتقدان بعضهما صراحة أثناء الاجتماعات، أو سراً أمامك أو أمام الآخرين. انتبه للغة الجسد لديهما ولنبرة صوتهما أثناء تفاعلهما معاً.

2- قم بعملية تقصي الحقائق مع كل منهما على انفراد. استمع جيداً وكن موضوعياً في استماعك ومراقبتك. ابحث عن جذور النزاع.

3- بعد أن تستمع لكل منهما اجمعهما على طاولة واحدة وحاول التوسط لإيجاد حل للنزاع بينهما. اطلب إليهما تحديد آرائهما المتباينة كسيناريوهات بديلة ثم طورها. وأعط كل سيناريو حقه من الوقت والاحترام. واطلب إلى كل واحد منهما أن ينظر إلى النتائج المحتملة نفسها والتوصل إلى استنتاج موضوعي. قد تحتاج لأن تطلب إلى عضو آخر في الفريق أن يعاونك في هذه الوساطة.

4- عند انتهاء هذا التوسط ينبغي لك من موقعك القيادي أن توضح لهما عواقب استمرار هذا السلوك.

5- إن نجح التوسط فقد يزول سوء التفاهم ويحل النزاع أو قد تنخفض حدته في أقل تقدير.

6- إن لم ينجح التوسط بسبب كون المشكلة غير قابلة للحل مثل تصادم الشخصيات فقد يتعين عليك أن تضع مجموعة خاصة من القواعد الأساسية لضبط سلوك كل فرد وتفادي انتقال النزاع بينهما بالعدوى إلى باقي الأعضاء في الفريق.

7- وإن لم تنجح هذه القواعد الأساسية في حل الآثار السلبية لهذا النزاع فقد يتعين عليك اتخاذ خطوات أكثر قسوة وتطلب نقل أحدهما أو كليهما معاً إلى خارج الفريق، أو الاستبدال بهما.

سوف تجد شخصاً يصبح كبش الفداء. عندما يقف عدد قليل من أعضاء الفريق، أو الفريق بأسره، موقف المعارض أو موقف الرافض للاستماع إلى رأي أحد الأفراد فإنك تفقد قيمة هذا الفرد الذي وقف الآخرون ضده كما تفقد تعاون الفريق.

عندما تلاحظ ظهور مستأسد أو كبش فداء تدخل فوراً ودون تردد. وأثناء الاجتماعات حاول تهدئة المستأسد وطمئن كبش الفداء. أعد إلى أذهان الفريق القواعد الأساسية الأصلية التي تنص على الاستماع لآراء الجميع واحترامها. واستحث الأعضاء على إيجاد أرضية مشتركة أو إمكانات جديدة.

**التصدي للنزاع الفردي.** إن أي نزاع مستمر بين شخصين يضر بمعنويات الفريق كله. وهذه المشكلة أكثر تعقيداً من وجود شخص مشاكس صعب المراس. ونؤكد مجدداً على أن واجبك يحتم عليك أن تتصدى للنزاع وأن تحله بطريقة أو بأخرى لكي لا يعرض أهداف الفريق لأي مخاطر.

«من العسير جداً ألا ينحاز المرء لأحد الطرفين في نزاع داخلي. فقد تفترض أن اللوم يقع على كلا الطرفين على نحو سواء بينهما، لكن الاحتمالات تقضي أن المشكلة ليست في القضية بل على الأرجح في واحد دون الآخر. وفي نهاية المطاف أعتقد أن الأمر يقضي بأن تخبر الجميع أن أهداف الفريق عرضة للمخاطر وإن لم تصلح الأحوال بينهما فإن أحدهما سوف يضطر للمغادرة».

-Jeanne Weldon

## أعد إحياء الالتزام

اعمل على إعادة إحياء التزام الأعضاء جميعاً سواء أكانت لدى الفريق مشكلات يصادفها من خلال متابعته للعمل أم لا.

أعد التكرار على أهداف الفريق دورياً. احرص على بقاء أهداف الفريق منسجمة مع الأهداف الكبرى للمؤسسة ـ ولا تنسَ أن تحيط الإدارة العليا علماً بالتطورات الكبرى.

اعمل مع الفريق على تحليل هذه الأهداف وتجزئتها إلى مهام وحدد جدولاً زمنياً لإنجازها. لا تكن متفائلاً أكثر مما ينبغي، فتضع لنفسك توقعات غير واقعية مفترضاً أن ما تنجزه أنت وفريقك سيقودك إلى الفشل. وفي الوقت نفسه لا تقلل من قيمة ما باستطاعة الفريق إنجازه. إن توقعك للقليل جداً يؤدي إلى هدر إمكانات الفريق.

إذا ازداد نصاب عملك، أو إن تغيرت أهدافك فقد يرجع ذلك إلى أن الخطة الأصلية التي وضعتها لم تعد صالحة للعمل. كن واقعياً في تقديرك لما يمكن أن ينجزه الفريق فعلاً في مدة زمنية محددة ـ ثم غير توقعاتك حسب المقتضى. واحرص على إبلاغ كل من له علاقة بالأمر بتلك التغييرات والأسباب الداعية لها ـ مثل أعضاء الفريق والإدارة العليا وأصحاب المصلحة الآخرين.

**كافئ فريقك.** الفرق، مثل الأفراد، تحفزهم المكافآت، وقد يكون نظام المكافآت الذي أحسن وضعه وتصميمه محركاً كبير الأهمية نحو النجاح. وعند وضعك لنظام المكافآت احرص على ما يأتي:

- التأكيد على الجماعة وليس على الفرد.
- قدم المكافآت عند انتهاء المشروع وأيضاً في كل مرحلة استراتيجية منه.

- فكر جيداً بمن يجب أن يوزع المكافآت.
- واحسم أمرك بخصوص ما ينبغي فعله نحو أفراد تركوا الفريق أو انضموا إليه في منتصف المشروع.

---

معلومة مهمة: **نصائح لإعادة إحياء الالتزام**

- **كن متفائلاً تفاؤلاً ينم عن علم ومعرفة.** خذ خمس دقائق فقط في بداية كل اجتماع لتضيء ما تم إنجازه وتشير إلى أين يتجه الفريق.
- ذكر أفراد الفريق بمختلف المنافع الفردية التي ستنجم عن الأداء الناجح للفريق.
- تحدث عن «مكاسب صغرى» ومهام بسيطة تساعد الفريق في الحفاظ على الثقة والمعنويات العالية.
- ذكّر أفراد الفريق بأهمية عملهم.

---

---

معلومة مهمة: **نصائح لتكافئ جهداً أتقن صنعه**

- وزع بعض الهدايا الصغيرة مثل كؤوس الشراب التذكارية أو القمصان «تي شيرت» وما شابه أو ادعهم لتناول الغداء معاً.

- سجل لأعضاء الفريق اشتراكات في إحدى المجلات التخصصية.

- كلف أحد الأعضاء بتقديم عرض له أهميته، أو كلفه القيام برحلة ماتعة لكي يتألق ويبرز بين أقرانه، واستمتعوا بأوقات جميلة واغتنم فرصة للتطوير المهني.

- كافئ الأفــراد بفرص لتنمية مهاراتهم الاختصاصية وتطورهم.

- اعمل على ترقية الفرد من فريقك ـ حتى لو شق عليك ذلك.

---

«كنت دوماً أسعى لترقية الأفراد إلى مناصب أعلى. فعندما يكون لديك فريق جيد تحاول أن تنقل الأفراد إلى مناصب يريدونها. ولم يكن ذلك بالأمر الهين لي حين يريد عضو ممتاز في الفريق أن يصعد في سلم المراتب، لكنك بالتأكيد يجب أن تقدم له الدعم اللازم فالفرد الجيد في فريق أنت شكلته سيكون دون شك جيداً في فريق آخر. والترقية أمر له أهميته الكبرى عند الفريق. إنها تبني الثقة التي تتمناها لهم. وهي أولاً وأخيراً عمل إنساني.»

- Jeanne Weldon

**استخدم نظاماً مبتكراً في المكافأة.** توجد وسائل عديدة تكافئ بها إنجازات الفريق بغير المال. فكر جيداً بالمكافآت التي

تفيد الفريق بمجموعه وتعني لهم شيئاً. كن مبدعاً وابتكر. اجعل مكافآتك تتناسب مع معنويات الفريق، وعلى سبيل المثال:

- تحدث عن إنجازات الفريق أمام الإدارة العليا وفي الاجتماعات الموسعة في المؤسسة.
- اطلب إلى أعضاء فريقك أن يقوموا بدور الاستشاري للفرق الأخرى.
- ضع مذكرات عن إنجازاتهم في ملفاتهم بالشركة.
- ابعث برسالة صغيرة بخط يدك تتضمن تقديرك لعمل أحسنوا صنعه.
- أعط الفريق مزيداً من الحرية والسلطة في اتخاذ القرارات.

لكن المكافأة الأكثر أهمية تتمثل في إعطائك معلومات راجعة إيجابية على نحو مستمر. أعرب عن شكرك لما أنجزه فريقك في اجتماعات الفريق. وعندما تأتي المعلومات الراجعة الإيجابية من خارج الفريق ـ مثل كتاب يرد من زبون شعر بالسرور والرضا أو إطراء يأتي من متعامل ـ تحدث عن هذا المديح أمام الجميع، فهم الذين نالوا ذلك عن استحقاق أولاً وأخيراً. وعندما تتلقى التقدير لنفسك أعط الفضل في ذلك للفريق.

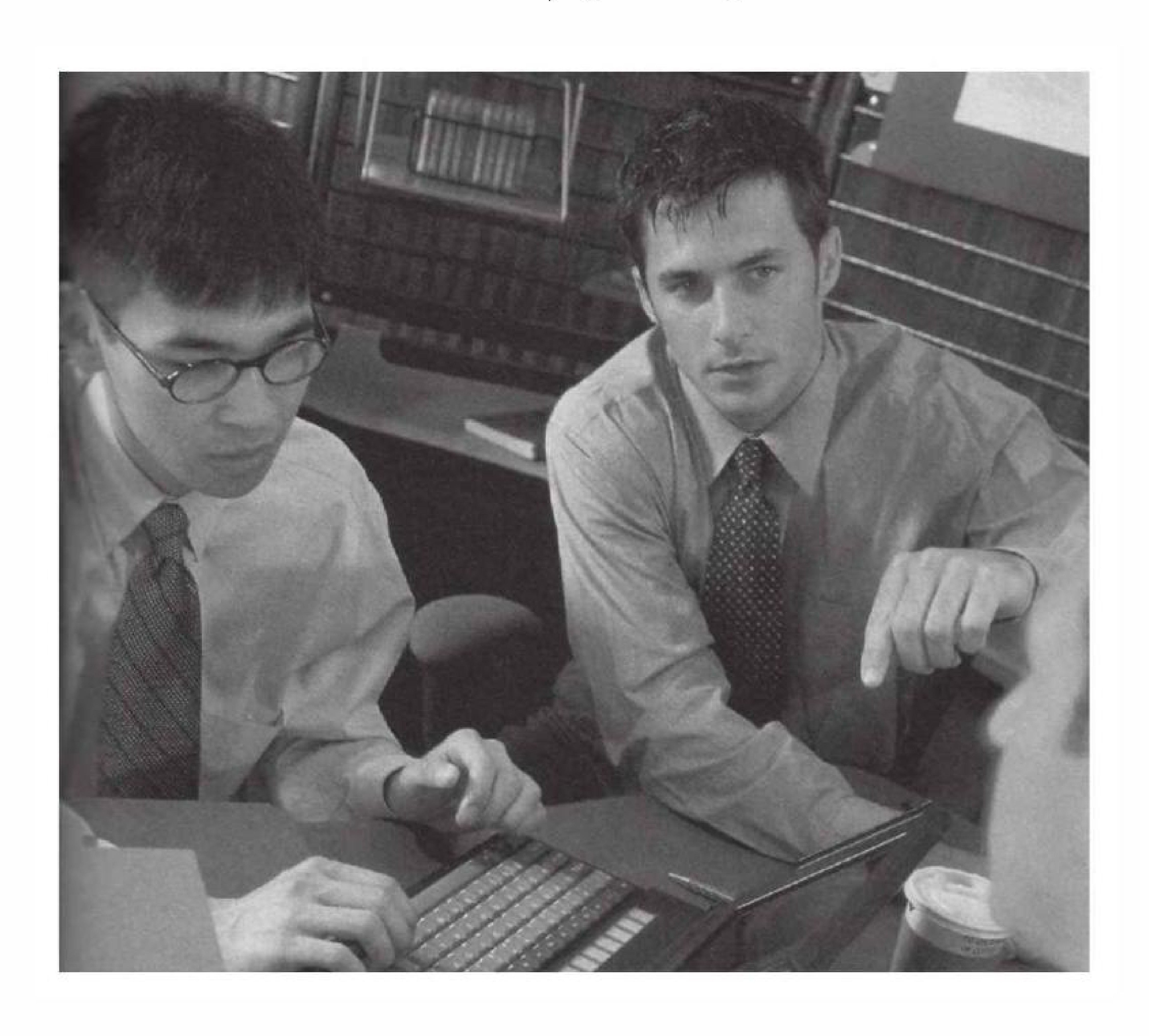
## ؟ ما تستطيع فعله

**لنعد الآن إلى مشكلة ديريك**

يقترح المعلم الخبير الحل الآتي:

إنها حقاً حالة صعبة. يتعين على ديريك، بصفته القائد، أن يدخل إلى ذلك الاجتماع القادم وهو على أتم الاستعداد للأداء. قد يحاول أن يقدم شيئاً غريباً لكنه في صميم الموضوع، كأن يرتدي قبعة مماثلة للفريق الرياضي المحلي الخاسر. يجب عليه أن يستثير الروح التنافسية في فريقه. وينبغي له أن يستثمر فكرة الفريق الخاسر، وفي الوقت نفسه يجب أن يذكر فريقه بنجاحاته السابقة.

# كيف تقيم الأداء؟



ليس ثمة شك في أن تحقيق الأهداف عامل كبير الأهمية عند تقييم أداء الفريق. وكذلك الطريقة التي يصل بها الفريق إلى تلك النتائج. فإن كنت تراقب أداء وعمل الفريق على نحو منتظم فلن تجد ما يفاجئك في نهاية المطاف.

### استخدم مقاييس مناسبة لقياس الأداء

تستطيع الفرق أن تحدد مجموعة من المقاييس الخاصة بالأداء يمكن أن تستخدم لترسم مسار الفريق وتقدمه نحو أهدافه. وبرغم أن نوع المقاييس المستخدمة يعتمد إلى حد كبير على عمل الفريق ذاته إلا أن القائمة الآتية تتضمن عينات لأنواع المقاييس المستخدمة كثيراً.

- تحقيق أهداف العمل التي يكون الفريق مسؤولاً عنها.
- رضا الزبائن.
- التكلفة الفعلية للإنتاج بالمقارنة مع التكاليف التقديرية.
- جودة المنتج أو الخدمة.
- الأرباح.

• زمن التسليم.

• وقت التعطيل بالساعات.

عوامل تؤخذ في تقييم الأداء. يبدو أن التقييم التقليدي للأداء يأخذ في اعتباره النتائج أو المخرجات في معظم الحالات. لكن الفارق الأساسي في تقييم أداء الفريق يكمن في أهمية الوسيلة التي يعتمدها الفريق للوصول إلى النتائج على الرغم من كون النتائج بحد ذاتها عظيمة الأهمية. والطريقة التعاونية المستخدمة لتحقيق النتائج مقياس له أهميته أيضاً لقياس الأداء. من هذا المنطلق نبين فيما يأتي عوامل الأداء، وقد قسمت إلى فئتين لا تقل الواحدة منهما أهمية عن الأخرى وهما، النتائج وطريقة العمل:

**عوامل النتائج:**

• تحقيق أهداف الفريق.

• رضا الزبائن.

• مقدار العمل المنجز.

• معرفة العمل ذاته والمهارات المكتسبة.

**عوامل الطريقة:**

• دعم العمل الفريقي والالتزام نحو الفريق.

- مستوى المشاركة والقيادة.
- التعاون.
- حل النزاعات.
- التخطيط وتحديد الأهداف.
- العملية التشاركية في صنع القرار لا غالب ولا مغلوب.
- حل المشكلات وتطبيق المهارات التحليلية.
- مستوى المصداقية والثقة.
- التمسك بالعمليات والإجراءات المتفق عليها.
- بناء العلاقات فيما بين الأفراد واستدامتها.
- التعلم الفردي والفريقي.

## اختيار طرائق التقييم

توجد مقاربات مختلفة لقياس مدى نجاح فريقك. وهنالك تباين واسع جداً بين هذه الطرائق من حيث التعقيد والتكلفة والزمن المطلوب. وينبغي لك أن تفكر بطريقة أكثر تفصيلاً لتقييم فريق أمامه مهام واسعة سيكون لها أثر لا بأس به على أداء المؤسسة، ومن أجل تقييم فريق أمامه مهام ليست بمثل هذا الاتساع ومع ذلك فقد تعطي الطرائق الأبسط قدراً كبيراً من التعلم. تتضمن هذه الطرائق ما يأتي:

- التقييس مقابل فرق مماثلة وفي مؤسسات مماثلة.
- تقييم مدى تقدم الفريق في ما لديه من أهداف وبرامج.
- قيام استشاري من الخارج بمراقبة الفريق.
- تشجيع المناقشات الدورية وغير الرسمية لتقييم أداء الفريق لمهامه.
- عقد جلسات استخلاص معلومات عن المشاريع لتحديد ما أنجز على نحو حسن وما أنجز على نحو غير حسن وكيف تساعد هذه المعرفة في المشاريع المستقبلية.

## مراجعة الأداء الفردي لأعضاء الفريق

من المعروف أن العضو الواحد في الفريق يؤدي عملياً أدواراً عدة في عمله – فمثلاً: هو عضو في الفريق، وعضو في المؤسسة، وعنصر له إسهاماته الفردية؛ لذلك فإنه من المفيد أثناء مراجعة الأداء أن تجمع بين ما لا يقل عن اثنتين من الطرائق الآتية لكي تقيم الأداء في كل من هذه الأدوار:

- تصنيف الزملاء الأنداد. حيث يقيم أعضاء الفريق إسهامات بعضهم بعضاً.

- تصنيف رضا الزبائن. حيث يقوم الزبائن الداخليون والخارجيون بتصنيف أداء الفريق كله وأداء أفراده.
- التقييم الذاتي. حيث يصنف كل عضو في الفريق أداءه الذاتي.
- مراجعة قائد الفريق. حيث تقوم أنت بصفتك قائداً للفريق أو المشرف عليه بتقييم أداء كل عضو على حدة.
- مراجعة الإدارة. حيث يقوم رؤساء أو مديرو قادة الفرق بتقييم الأداء الفردي وأداء الفريق بمجموعه.

## كافئ فريقك

تساعد التقييمات في تعزيز مكامن القوة لدى الفريق وفي التعرف على المجالات التي حصل فيها تحسن وتقدم. وعندما تقترن التقييمات بمكافآت ملائمة ومبتكرة تتولد الدوافع عند فريقك لتحقيق التقدم وبالتالي النتائج المتوخاة.

# معلومات مهمة

# وأدوات

# أدوات

# لقيادة الفريق

## ورقة عمل لتشكيل الفريق

| |
|---|
| الغرض من الفريق |
| الأنشطة المتوقعة |
| النتائج المتوخاة |
| الموارد المتاحة |
| التقييدات |
| المهارات والخصائص اللازمة |
| الأعضاء المرشحون للفريق |
| حجم السلطة في اتخاذ القرار (مثلاً، رفع توصيات أم تطبيق وتنفيذ) |
| مدة العمل |

## لائحة معطيات لتقييم أهداف فريقك

استعن باللائحة الآتية لتقييم خصائص أهداف فريقك

| السؤال | نعم | لا |
|---|---|---|
| 1- هل عمل الفريق بصورة مشتركة لوضع أهدافه؟ | | |
| 2- هل عمل الفريق على ترجمة غايته إلى أهداف أداء قابلة للقياس (مثلاً: «الاستجابة لجميع الزبائن في غضون 24 ساعة»)؟ | | |
| 3- هل هي أهداف للفريق أم للمؤسسة أم هي أهداف شخص واحد؟ | | |
| 4- هل يتطلب تحقيق الأهداف إسهاماً من الأعضاء جميعاً؟ | | |
| 5- هل الأهداف واضحة؟ | | |
| 6- هل الأهداف بسيطة؟ | | |
| 7- هل الأهداف واقعية؟ | | |
| 8- هل الأهداف طموحة؟ | | |
| 9- هل يمكن قياس الأهداف؟ إن لم تكن قابلة للقياس هل بمقدورك أنت وزملاؤك أن تحددوا متى حققتموها؟ | | |
| 10- هل تقيس الأهداف غرض التعدد الوظيفي للفريق؟ | | |
| 11- هل يوافق أعضاء الفريق جميعاً على الطريقة التي بها تقاس الأهداف؟ | | |
| 12- هل تشكل الأهداف معياراً واضحاً لمحاسبة الفريق ومساءلته؟ | | |
| 13- هل أعطيت الأهداف أولوية معينة؟ | | |
| 14- هل أولوية هذه الأهداف واضحة للجميع ويوافق عليها أعضاء الفريق كلهم؟ | | |
| 15- هل تفهم الأعضاء كلهم هذه الأهداف؟ | | |
| 16- هل يستطيع جميع الأعضاء شرح هذه الأهداف بالطريقة نفسها؟ | | |
| 17- هل يتفق جميع الأعضاء مع هذه الأهداف؟ | | |
| 18- هل تتيح هذه الأهداف مكاسب صغرى أثناء العمل؟ | | |
| 19- هل تعكس هذه المكاسب الصغرى أو علامات القياس النقاط الهامة في السبيل المؤدي إلى أهداف الفريق؟ | | |
| 20- هل من شأن هذه الأهداف أن تضيف القيمة إلى نتائج الشركة؟ | | |
| الفريق قوي الفاعلية يجيب بكلمة «نعم» عن معظم هذه الأسئلة. وإن أجبت بكلمة «لا» عن أي من هذه الأسئلة فقد يحتاج فريقك لمناقشة الأمر وطريقة تأثيره على الفريق. لكن تعديل أو صقل أهداف الفريق قد يفضي إلى أداء أفضل. | | |

## أدوات قيادة الفريق

### استمارة معلومات للاتصال بالفريق

استخدم هذه الاستمارة لتسجيل معلومات الاتصال بأعضاء الفريق وبحيث تتضمن ما يفضله العضو الآخر بخصوص زمن وطريقة الاتصال.

| عضو الفريق: جوليا تريفيسان | | | الدور: مدير المشروع |
|---|---|---|---|
| العنوان البريدي: | | | البريد الإلكتروني: |
| هاتف المكتب | هاتف المنزل | رقم الفاكس | الوقت المفضل للاتصال |
| | | | صباحاً |
| عضو الفريق: | | | الدور: |
| العنوان البريدي: | | | البريد الإلكتروني: |
| هاتف المكتب | هاتف المنزل | رقم الفاكس | الوقت المفضل للاتصال |
| | | | |
| عضو الفريق: سيلفيا غونشاريف | | | الدور: |
| العنوان البريدي: | | | البريد الإلكتروني: |
| هاتف المكتب | هاتف المنزل | رقم الفاكس | الوقت المفضل للاتصال |
| | | | |

## أدوات قيادة الفريق

### ورقة عمل لتوضيح الأدوار

اطلب إلى كل عضو في الفريق أن يكمل ورقة العمل، ويمكن دراسة الإجابات على أنها جزء من مناقشات الفريق حول الأدوار

1- اذكر أدوار/مسؤوليات كل فرد في الفريق

| اسم العضو | الأدوار / المسؤوليات |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

2- أدوار أو مجالات محددة من المسؤولية غير واضحة:

جوانب من دوري غير واضحة:

جوانب من أدوار الآخرين غير واضحة:

3- أدوار سوف تتداخل في بعضها أو تتضارب:

4- أدوار يجب أن يشارك بها الأفراد داخل الفريق:

5- أدوار أو مسؤوليات إضافية يجب أن يضطلع بها الفريق:

| أدوات قيادة الفريق | | |
| --- | --- | --- |
| **تشجيع الاتكال المتبادل بين الأعضاء** | | |
| أجب عن الأسئلة الآتية لترى مدى تشجيعك للاتكال المتبادل بين أعضاء الفريق. واستخلص منها معلومات محددة تمكنك من تشجيع هذا الاتكال المتبادل | | |
| لائحة معطيات: ما مدى الانسجام في تشجيعك للاتكال المتبادل بين أعضاء فريقك؟ | نعم | لا |
| 1- هل يعرف الجميع أن العمل الفردي للأعضاء وعمل الفريق على درجة واحدة من الأهمية؟ | | |
| 2- هل تتوافق الأهداف الفردية للأعضاء مع أهداف الفريق؟ | | |
| 3- هل تحدثت إلى أعضاء الفريق وأوضحت لهم كيف أن أفكار كل واحد منهم ومهاراته مهمة لنجاح الفريق؟ | | |
| 4- هل يعرف الفريق بمجموعه ما المهارات الخاصة التي يقدمها كل عضو إلى الفريق؟ | | |
| 5- هل تذكر الأعضاء دوماً بأن مهاراتهم الفردية تسهم في نجاح الفريق؟ | | |
| 6- هل تشجع الفريق على تحمل مسؤولية الفريق كله عن أعماله؟ | | |
| 7- عندما تبرز قضية معينة هل تشجع الفريق على العمل معاً للتوصل إلى حل لها؟ | | |
| 8- عندما يختار الفريق مساراً لعمله هل تشجع الأعضاء جميعاً على القبول بهذا العمل (بصرف النظر عمن جاء بالفكرة)؟ | | |
| إن أجبت بكلمة «لا» عن أي سؤال مما تقدم أكمل إجاباتك عن الأسئلة التالية وخذ بنظر الاعتبار متى وكيف تركز في الأسابيع القادمة على بناء الاتكال المتبادل بين أعضاء الفريق | | |
| وسائل دمج أهدافك وأهداف الفريق: | | |
| تذكير الأعضاء بأهميتهم في نجاح الفريق: | | |
| أنشطة قادمة تشجع من خلالها على مسؤولية الفريق: | | |
| تنمية مهارات حل المشكلات والعمل التعاوني: | | |

## أدوات قيادة الفريق

### وقت مستقطع للفريق: كيف تسير الأمور؟

استخدم هذه الأداة في سبيل الحصول على معلومات من كل عضو في الفريق وذلك بهدف وضع ملف معلومات عن الفريق بمجموعه، وبحيث يستخدمه الفريق نقطة محورية في النقاش حول: «ما مدى نجاح عملنا كفريق واحد؟» وبهذا النقاش تتاح الفرصة لدراسة وجهات النظر بصورة موضوعية، ولتصويب مسار العمل إن دعت الحاجة للمضي قدماً على نحو منتج. ويمكن لكل عضو في الفريق أن يملأ هذا الجدول، ولكن يجب أن تظل إجابات الأعضاء طي الكتمان. واستخدم هذه الإجابات لتضع ملف معلومات كاملاً للمجموعة يستطيع الفريق الاستعانة به أثناء اجتماعه.

الاسم: التاريخ:

أهداف الفريق / الغرض منه:

ضع إشارة في الحقل المناسب أدناه تعبر عن وجهة نظرك في فاعلية الفريق: حيث ترمز الدرجة (1) إلى فاعلية ضعيفة بحاجة للتحسين وحتى الدرجة (5) التي تمثل فاعلية جيدة وموطن قوة.

| الناحية / البعد | التصنيف | | | | | ملاحظات / مثال |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| الأهداف / الغرض | | | | | | |
| الاجتماعات | | | | | | |
| القواعد الأساسية | | | | | | |
| التواصل | | | | | | |
| القيادة (بالتعيين أم بالتناوب) | | | | | | |
| نصاب العمل / توزع العمل | | | | | | |
| مستوى الطاقة / الالتزام | | | | | | |
| الموارد (توافرها / كفايتها) | | | | | | |
| إدارة التوتر | | | | | | |
| صنع القرار | | | | | | |
| احترام الاختلافات / التنوع | | | | | | |
| إدارة النزاعات | | | | | | |
| مستوى المشاركة | | | | | | |

**ملاحظات:**

التحدي الأكبر الذي نواجهه في عملنا الفريقي:

أكبر نقطة قوة لدينا في عملنا الفريقي:

الشيء الوحيد الذي أود رؤيته في عمل الفريق:

## أدوات قيادة الفريق

### لائحة معطيات لتقييم نفسك قائداً لفريق

لكي تقيم نفسك بصفتك قائداً لفريق عمل أجب عن الأسئلة التالية، فإجاباتك تساعد في التعرف على المجالات التي أحرزت فيها تحسناً تفضي بالتالي إلى قيادة أفضل

| السؤال | دوماً | غالباً | نادراً | لا |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1- هل تسهل عملاً فاعلاً في صنع القرار؟ | | | | |
| 2- هل تتعاون مع فريقك لتحديد مهمات العمل؟ | | | | |
| 3- هل تساعد الفريق في تقييمه الذاتي؟ | | | | |
| 4- هل تحرص على أن يكون الفريق مسؤولاً عن عمله ويحاسب عليه؟ | | | | |
| 5- هل تقوم بـ «عمل حقيقي» إضافة إلى صنع القرار والتكليف بالمهام ووضع جدول الأعمال؟ | | | | |
| 6- هل تضع نتائج الفريق قبل الانجاز الشخصي؟ | | | | |
| 7- هل أنت قادر على إحداث توازن بين فعلك للأشياء وترك الغير يفعلونها؟ | | | | |
| 8- هل تشجع الصراع البناء؟ | | | | |
| 9- هل تساعد الفريق في حل النزاعات والمشاكل بطريقة إيجابية وبناءة؟ | | | | |
| 11- هل تجتنب فعل أشياء من شأنها أن تقيد بلا ضرورة أعضاء الفريق؟ | | | | |
| 12- هل تعمل دوماً على تحدي الفريق ليقوموا بصقل الغاية المشتركة والأهداف والمقاربة؟ | | | | |
| 13- هل تبني الثقة في أعضاء الفريق من خلال عملك الجماعي المتسق مع الفريق وغايته؟ | | | | |
| 14- هل تخلق الفرص لأعضاء الفريق ولو كان ذلك على حسابك في بعض الأحيان؟ | | | | |
| 15- هل توضح غاية الفريق وتعمل بهدف تشجيع تحمل مسؤوليتها وتشارك فيها؟ | | | | |
| 16- هل تفكر بدورك وتتحدث عنه في الإطار الفريقي بدلاً من الإطار الفردي أو التراتبي؟ | | | | |
| 17- هل أنت بطل هذا الفريق؟ مثلاً، هل تناضل في سبيل الحصول على الموارد التي يحتاجها الفريق وتدافع عن مصالح الفريق في تعاملك مع الشركة ولديك إيمان صلب في المشروع؟ | | | | |
| 18-هل تتعرف على الحواجز أمام الفريق وتعمل على إزالتها؟ | | | | |
| 19- هل تقبل بإخفاقات الفريق بدلاً من أن تلقي باللوم على الآخرين؟ | | | | |
| 20- هل تقبل بأي تقصير في الأداء وتجد الحلول لمعالجتها بدلاً من إيجاد الأعذار لها بالإشارة إلى أشياء خارجة عن سيطرتك؟ | | | | |
| 21- هل يعكس موقفك اعتماداً على الفريق؟ | | | | |
| 22- هل تعرف متى يمكن أن تكون أفعالك معوقة للفريق؟ | | | | |
| 23- هل تؤمن بأنك لا تملك الإجابات كافة؟ | | | | |
| 24- هل تقدر أن تتخلى عن الأمر والسيطرة، ليتمكن الفريق من إنجاز أداء أفضل؟ | | | | |
| 25- هل تقدر أن تغير أسلوبك في القيادة عندما يتطور الفريق؟ | | | | |
| 26- هل تؤمن إيماناً راسخاً بغاية الفريق وبالأفراد في هذا الفريق؟ | | | | |
| 27- هل تقدر على تحقيق توازن بين مزيد من السيطرة وقليل من التوجيه؟ | | | | |
| 28- هل تقدر على تحقيق توازن بين اتخاذ القرارات الصعبة وإفساح المجال أمام الآخرين لاتخاذها؟ | | | | |
| 29- هل تتحلى بالصبر عندما يتحدث الفريق عن الغاية والأهداف والمقاربة؟ | | | | |
| 30- هل تشجع أعضاء الفريق على المجازفة المطلوبة للتطور والنمو؟ | | | | |
| 31- هل تتحدى أعضاء الفريق من خلال تغيير مهام العمل بحيث لا يكون الأعضاء أنفسهم مسؤولين عن الصنف ذاته من العمل؟ | | | | |
| 32- هل تتحدى أعضاء الفريق من خلال تغيير أنماط الأدوار بحيث لا يبقى الأعضاء أنفسهم محتفظين بالأدوار ذاتها؟ | | | | |

إن قائد فريق عالي الفاعلية يجيب بكلمة «دوماً» أو «غالباً» عن معظم هذه الأسئلة. إن أجبت بكلمة «نادراً» أو «لا» عن أي سؤال من هذه الأسئلة فقد تحتاج لأن تفكر ملياً بالموضوع الذي يتضمنه السؤال والوسائل التي بها أنت تؤخر أداء الفريق.

| أدوات قيادة الفريق | |
|---|---|
| محاولة حل الخلاف | |
| استعن بورقة العمل هذه في تشخيص خلاف بين أعضاء الفريق وفي التخطيط لنقاش هادف «للخروج من الأزمة» | |
| توصيف الخلاف. | |
| تشخيص الخلاف. (من له علاقة؟ وما السبب الخفي؟ وأين هي المشكلة في نظر هؤلاء الأفراد؟) | |
| أعضاء الفريق | المشكلة لديه |
| 1-<br>2-<br>3- | 1-<br>2-<br>3- |
| ما المشكلة لديك؟ | |
| ما الإطار الذي ستضعه للنقاش؟ | |
| خطط للنقاش حول الخلاف؟ | |
| ماذا تفكر أن تقول | كيف يكون جواب الآخرين |
| 1-<br>2-<br>3- | 1-<br>2-<br>3- |
| توليد الحلول البديلة. (يجب أن يعطى الأفراد فرصة لتقديم الحلول الممكنة أولاً. وأجرِ حواراً لاستجلاء الحلول وحول أهمية الموضوع.) | |
| الحلول | كيف / لماذا يضيف هذا الحل القيمة |
| 1-<br>2-<br>3- | 1-<br>2-<br>3- |
| واظب على تذكير من له علاقة بأننا جميعاً في فريق واحد. حاول إيجاد حل يرضي الجميع. | |

# اختبر نفسك

يتضمن هذا الاختبار عشرة أسئلة ذات خيارات متعددة للأجوبة تساعدك في التعرف على المعلومات الأساسية لقيادة الفريق.

أجوبة هذه الأسئلة تجدها في نهاية الاختبار.

1- أي العبارات الآتية لا تنطبق على توصيف الفريق؟ «الفريق هو عدد صغير من الأفراد لديهم ________» .

(آ) مهارات تكميلية تلتزم بغاية مشتركة.

(ب) مهارات متشابهة وثقافة مشتركة.

(ح) أهداف مشتركة في الأداء.

(د) مقاربة يعدون أنفسهم محاسبين عليها جماعياً.

2- إن فهم مقدار السلطة التي يتمتع بها الفريق حقاً أمر في غاية الأهمية. أي المظاهر الآتية لا تقع حصراً في نطاق سلطة الفريق؟

(آ) قرارات ذات علاقة بالموارد ضمن الميزانية.

(ب) وضع مقاربة للمشروع.

(حـ) تقييم سير العمل المتواصل للفريق.

(د) التغييرات في برنامج عمل الفريق أو الأشياء القابلة للتسليم.

3- ما هما السببان الرئيسان لفريق فاشل؟

(آ) موارد غير كافية لإنجاز العمل ونظام غير كافٍ للمكافآت.

(ب) محدودية تركيز الفريق على المهام وإهمال العلاقات الداخلية.

(حـ) عدم وجود دعم من الإدارة وقيادة ضعيفة.

(د) اللامسؤولية عند أعضاء الفريق وعدم رضا الأعضاء عن طريقة العمل.

4- عندما تكون مهام الفريق معقدة وتحتاج لمهارات محددة ما هو الحجم المثالي المقترح للفريق؟

(آ) فريق صغير العدد من 5-9 أعضاء.

(ب) الحد الأدنى هو 12-15 عضواً وذلك لضمان حضور المهارات المطلوبة كافة.

(حـ) حتى 25 عضواً كحد أقصى.

5- المقاربات الأربع المتبعة في كثير من الحالات لصنع القرار هي (1) حكم الأغلبية. (2) الإجماع. (3) جماعة صغيرة العدد تتخذ القرار. (4) القائد يتخذ القرار بمدخلات من الأعضاء. أي الخيارات الآتية من شأنها أن تبني التزام الفريق؟

(آ) حكم الأغلبية والإجماع.

(ب) الإجماع فقط.

(حـ) جماعة صغيرة العدد تتخذ القرار وحكم الأغلبية.

(د) القائد يتخذ القرار بمدخلات من الأعضاء.

6- أي الخيارات الآتية يكمل هذه الجملة بدقة تامة؟ «أن تكون قائداً لفريق يشبه كونك __________.»

(آ) مدرباً، تساعد وتدعم أعضاء الفريق لتشجعهم على الأداء الأفضل.

(ب) مديراً تقليدياً، تركز على إنجاز الفريق لعمله والمهام الموكلة إليه في الوقت المحدد وحسب تقديرات الميزانية.

(حـ) ظهير الدفاع في كرة القدم، تحمل الكرة وتحتاج للفريق ليعمل إلى جانبك.

7- في بداية المشروع تلاحظ وجود عصبة من الأفراد تتشكل في الفريق. تفكر في إعادة توزيع المهام على أعضاء هذه الزمرة لكي يعملوا بتعاون وثيق مع الأعضاء الآخرين. هل هذه فكرة صائبة؟

(آ) كلا.

(ب) كلا، إلا إذا أخفقت الجهود الأخرى كافة لتفريق هذه العصبة.

(حـ) أجل.

8- قبل أن تستبعد فرداً من الفريق ليس «لاعباً فيه» هل تفكر بوضعه أمام الفريق ليناقش الجميع مسألته؟

(آ) كلا، ليس هذا بالوضع الملائم إطلاقاً.

(ب) أجل، فهذا الوضع ملائم بعد أن تكون قد عملت جاهداً لحل الأمور كافة معه.

(حـ) أجل، الخطوة الأولى المقترحة هي أن تضع أمره أمام الفريق كله.

9- يشعر الفريق بمأزق في منتصف المشروع، والأمر عائد إليك لمساعدتهم في الخروج من المأزق. أي الأفعال الآتية ليس خياراً

مفيداً لمساعدة الفريق في عودته إلى المسار الصحيح؟

(آ) تقود مناقشة الفريق وبإعادة التذكير بغاية الفريق والمقاربة والأهداف، ابحث عن خلاف في الآراء وحاول حسمه.

(ب) ضع هدفاً فورياً مشتركاً وحاول تحقيقه.

(حـ) قدم معلومات جديدة وآراء متباينة من داخل المؤسسة لتستجلي الحالة وتقارن بينها وبين حالات أخرى.

(د) بدل في تركيبة عضوية الفريق.

10-التقييم التقليدي لــلأداء يغلب عليه التوجه نحو النتائج والمخرجات. ما هو الفارق الرئيس عند تقييم أداء الفريق؟

(آ) تقييم الجماعة كلها من حيث الأداء، وليس أداء كل فرد على حدة.

(ب) يتم تقييم التعاون داخل الفريق بالإضافة إلى النتيجة.

(حـ) يتم تقييمك أنت بصفتك قائد الفريق إضافة إلى الناتج أو النتائج.

# أجوبة أسئلة الاختبار

1- (آ) من خلال بنائه لفريق يضم تنوعاً في المعارف والخبرات والآراء يستطيع المدير أن يستنبط إبداعاً وفاعلية أكبر كثيراً من تلك التي توجد لدى فرد واحد أو جماعة تتميز بمهارات متماثلة.

2- (ب) الإدارة العليا عادة لا تتدخل في قرارات من مثل تلك المتعلقة ببرنامج الفريق والأشياء القابلة للتسليم. أما الأمثلة الأخرى الدالة على مشاركة الإدارة العليا فقد تتضمن قرارات حول المصاريف التي تزيد عن المبالغ المخصصة في الميزانية أو تغييرات في كبار الموردين أو المزودين بالخدمات سواء أكان ذلك بهدف جلب موارد من الخارج أو تغييرات في سياسات وأهداف الشركة عموماً.

3- (حـ) إن عدم وجود دعم من الإدارة ووجود قيادة ضعيفة هما السببان الغالبان في إخفاق الفريق. وعلى أية حال فإن الخيارات المطروحة للأجوبة جميعها قد تسبب إخفاقاً للفريق.

4- (آ) برغم أن الحجم المثالي للفريق يعتمد على أهداف ومهام الفريق عموماً إلا أن الفريق صغير العدد (5-9 أعضاء) قد

يكون الأكثر فاعلية عندما تكون المهام معقدة وتحتاج إلى مهارات معينة. لكن الفرق الأكبر عدداً (حتى 25 عضواً) قد تكون ذات أثر فاعل إذا كانت المهام بسيطة غير معقدة ومباشرة ويمكن لأعضاء الفريق أن يتفقوا على توكيل المهام إلى جماعات متفرعة عنهم عند الحاجة.

5- (آ) عند انتقاء مقاربة معينة لصنع القرار يتعين على الفريق أن يأخذ في اعتباره بعض المقايضات. فكلما ازدادت مشاركة الأعضاء في صنع القرار ازداد دعمهم لتنفيذه وما ينتج عنه. وبالتالي فإن نهج الإجماع وحكم الأغلبية يعزز التزام الفريق.

6- (آ) قادة الفريق هم أقرب إلى كونهم مدربين. فعندما ينتقل المرء من دور المدير التقليدي إلى دور قائد الفريق يتبدل التركيز نحو التسهيل والتيسير بدلاً من الإدارة والتوجيه، ويصبح الاعتماد على خبرة الآخرين بدلاً من القيام بدور «الخبير». وأنت من موقعك القيادي للفريق تبادر إلى الفعل وإطلاق طريقة العمل وتعطي أنموذجاً لسلوك الفريق وتكون أمام الأعضاء بمثابة المستشار والمعلم الخبير والمدرب.

7- (حـ) يقصد بالعمل الفريقي الفريق كله وليس نخبة منتقاة من الأعضاء. لذا يتعين عليك أن تعمل على تثبيط تشكل زمرة أو

عصبة من الأفراد داخل فريقك وإعادة توزيع المهام بحيث يعمل أفراد العصبة بتعاون وثيق مع الأعضاء الآخرين تساعدهم في التعرف على بعضهم بعضاً.

8- (ب) أولاً يتعين عليك أن تجعل هذا العضو الصعب يعرف ما فعل. استمع إليه وناقش الأمور معه وأعطه الفرصة ليتغير. وإن لم يحصل أي تغيير فإن وضع هذا العضو أمام الجماعة أمر ملائم وصائب. وفي هذا الاجتماع ينبغي أن يظل التركيز على الأمور والقضايا وألا تسمح بتحول التركيز نحو قضايا شخصية.

9- (د) أجل، هذا الخيار الذي ليس هو بالحل القابل للتطبيق لفريق وقع في مأزق. هنالك أسباب عديدة من شأنها أن تضع الفرق في مآزق في منتصف المشروع. ففي بعض الأحيان قد تضعف حاسة الاتجاه عند الأعضاء، وقد يكون ثمة التزام غير كافٍ أو غير متكافئ في أداء الفريق، وقد تبرز ثغرات في المهارات الأكثر أهمية، وقد يواجه الأعضاء بعض الفوضى والتشويش أو عداء أو ربما لا مبالاة وعدم اكتراث من جانب الفرق الأخرى. وأنت من موقع دورك التسهيلي والميسر يتحتم عليك أن تساعد الفريق في معرفة وتبيان ـ وحسم ـ الأمور مهما كانت.

10- (ب) الفارق الرئيس عند تقييم أداء الفريق يكمن في أهمية الطريقة التي بها يحقق الفريق النتائج رغم أهمية النتائج ذاتها. فالعمل التعاوني في تحقيق النتائج مقياس مهم جداً لقياس أداء الفريق.

# لمعرفة المزيد

## مقالات وملاحظات

Pablo Cardona and Paddy Miller. «The Art of–Creating and Sustaining Winning Teams» Harvard business School Note. Boston: Harvard Business .School Publishing, 2000

- تكشف هذه المقالة الأسرار الكامنة وراء الفرق الرابحة. بداية يقدم المؤلفان تعريفاً للفريق، ويوضحان الفرق بين فريق عمل والأصناف الأخرى لجماعات عمل. ثم يحددان الخصائص التي يحتاجها أعضاء الفريق ليشكلوا فريقاً رابحاً. بعد ذلك تأتي مراحل تطوير الفريق والعمليات الأساسية التي يجب على الفرق أن تحتضنها في كل مرحلة من هذه المراحل. وأخيراً تتعرف على طريقة بناء الالتزام والأداء عند الفريق.

Rob Cross. «Looking Before You Leap: – Assessing the Jump to Teams in Knowledge-Based

.Work.» Business Horizons, September 2000

- تبدو الفرق في كثير من الحالات الحل الطبيعي والسهل لتحسين مستوى التعاون والإنتاجية في المؤسسات التي تعتمد المعرفة. لكن عملية الانتقال إلى الفرق يمكن أن تكون صعبة.

Anne Donnellon. «Listen to Team.» Insights, Summer .1996

- تبين هذه المقالة ما يمكن تعلمه من خلال الاستماع إلى الفريق ودراسة كيف يتواصل الأعضاء.

Loren Gary. «Managing a Team vs. Managing– the Individuals on a Team.» Harvard Management .Update, March 1997

- ليست إدارة الفريق مثل إدارة الأفراد الذين يشكلون الفريق. وبغية تضخيم فاعلية الفريق ينبغي أن تطرح الأسئلة الأربعة الآتية وتجيب عنها: (1) هل فريق العمل هو الهيكلية الفضلى في المؤسسة من أجل هذا المجهود؟ (2) هل وضعت للفريق أهدافاً مشتركة يمكن لأعضائه أن يجعلوها أهدافهم الذاتية؟ (3) ما الإشارات التي أرسلها للأعضاء حول كيفية

تفاعلهم معاً؟ (4) هل نظام إدارة الأداء الذي وضعته يشكل مكافأة للاتكال المتبادل والمساءلة المشتركة؟

- Harvard Business School Publishing. «Handling Conflicts in Teams.» Harvard Management Communication Letter, April 2000.

- الصراعات بين الأفراد ليست بالأمر النادر في بيئة الفريق هذه الأيام. تقدم هذه المقالة نصائح ومعلومات في غاية الأهمية حول كيفية التعرف على الأفراد الذين يصعب التعامل معهم في فريق عملك وكيفية التعاطي معهم.

- Harvard Business School Publishing. «Why Some Teams Succeed and So Many Don't.» Harvard Management Update, January 2000

- بعض الفرق تحقق نتائج مذهلة أحياناً، وفي أحيان أخرى تكون إخفاقاً كبيراً. فما الفرق بينهما؟ تدل البحوث أن ذلك يعود إلى طريقة إدارتها ـ وما إذا كانت شركتك بكاملها تدعم العمل الفريقي حقاً.

- Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith. «The Discipline of Teams.» Harvard Business Review OnPoint

Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School .Publishing, July 2000

- جوهر العمل الفريقي يتجسد بالالتزام المشترك. ودون هذا الالتزام تعمل الجماعات وكأنها أفراد، وبه تصبح الجماعات وحدة واحدة ذات أداء مشترك. تعتمد جماعة العمل اعتماداً كبيراً على الإسهامات الفردية من جانب أعضائها لتقدم أداء جماعياً. لكن الفريق يسعى جاهداً في سبيل ما هو أكبر مما يستطيع الأعضاء إنجازه فرادى.

- Jim Kling. «Tensions in Teams.» Harvard .Management Communication Letter, July 2000

- الصراعات أمر لا مفر منه في الفرق، وغالباً ما يراه الناس شيئاً صعباً وغير مريح. الكثيرون يحاولون اجتناب الصراعات مهما كان نوعها لكن ذلك قد يسبب مشكلات على المدى البعيد. يقترح الخبراء، عوضاً عن ذلك، استخدام الصراعات داخل الفريق للحث على الحلول المبتكرة والإبداعية. ولكي ينجح هذا الاستخدام يتعين على قادة الفرق أن يضعوا قواعد أساسية لسلوكهم وذلك بالتصدي المباشر للصراع والحيلولة دون أن يستفحل ويصبح نزاعاً شخصياً. والسلوك الذاتي للقائد كفيل بتوجيه سلوك الفريق كله.

Christopher Meyer. «How the Right Measures Help – Teams Excel.» Harvard Business Review, May-June, .1994

- لكبار المديرين في الشركة دور عظيم الأهمية في مساعدة الفريق على تطوير قياس الأداء وذلك من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية والتيقن من أن كل فريق يفهم جيداً دوره في هذه الأهداف، وكذلك تدريب الفريق على ابتكار مقاييسه الخاصة.

# الكتب

Anne Donnellon. Team Talk: The Power of – Language in Team Dynamics. Boston: Harvard .Business School Press, 1996

- تؤكد المؤلفة في كتابها هذا أن سبب وجود تلك الفجوة بين ما هو مثالي وما هو واقعي في عمل الفريق يكمن في عدم إدراك المفارقات التي يضعها العمل الفريقي أمام الأفراد والفرق والمديرين والمؤسسات، والتقصير في معالجتها، غير أن المفارقة المحورية تكمن في كون الفريق بحاجة لأمرين اثنين معاً، وهما الحفاظ على الاختلافات بين أعضاء الفريق وفي الوقت نفسه دمج هذه الاختلافات في وحدة عمل واحدة. فالطريقة التي يتحدث بها أعضاء الفريق تعكس وتكوّن الطريقة التي يحلون بها هذه التوترات.

Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder.– Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed. New York: Jossey-Bass, .2000

- هذا الكتاب مخصص لأولئك الذين يعملون في فرق افتراضية ويقودونها. وموضوعاته موزعة في فصول تركز على التعقيدات الداخلية الفريدة وطريقة تشكلها وعملها. يتضمن الكتاب أمثلة من واقع الحياة وملاحظات المؤلفتين النابعة عن خبرتهما الطويلة مضافاً إليها وفرة في تمارين عملية ولوائح معطيات.

Deborah Harrington-Mackin. Keeping the Team – Going: A Tool Kit to Renew and Refuel Your .Workplace Teams. New York: AMACOM, 1996

- يقدم هذا الكتاب توصيفاً لطريقة إخراج الفريق من أزمة تعترض أعضاءه في منتصف عمر المشروع. تتضمن موضوعاته إعادة الفريق إلى مساره الصحيح، وبعث الحياة والنشاط فيه من جديد وبناء علاقات استراتيجية إضافة إلى بناء الثقة وحل النزاعات وحل المشكلات وصنع القرار وتقييس جدارة الفريق.

Harvard Business School Publishing. The Art of– Managing Effective Teams. Harvard Management

Update Collection. Boston: Harvard Business School .Publishing, 1999

- هذه المجموعة الشاملة المقدمة من محرري النشرة الصحفية Harvard Management Update تقدم لكم آراء الخبراء وتحليلاتهم والحلول التي تساعدكم في توفير النجاح لفرقكم.

Harvard Business School Publishing. Making - Teams Work. Harvard Business Review Collection. .Boston: Harvard Business School Publishing, 1996

- ما هو الفريق؟ ومتى ينبغي لك أن تشكل فريقاً ليتولى أمر مشروع ما أو أمر مجهود آخر؟ كيف تستطيع أن تؤمن النجاح لفريقك؟ هذه المجموعة من Harvard Business Review تقدم لك القواعد الإرشادية التي تبتغيها لتشكيل فرق للإدارة وفرق تتضمن وظائف متعددة وتحفيز عمل الفريق وقياسه وأكثر من ذلك.

Steven D. Jones, Michael M. Beyerlein, and Jack J. - Phillips, eds. In Action: developing High-Performance

Alexandria, VA: American .2-Work Teams. Vols. 1
.Society for Training & Development, nd

- يقدم المؤلفون دراسات لحالات تبين تنوعاً في المقاربات لتطبيق العمل الفريقي في مكان العمل، ويدرسون على وجه الخصوص تشكيلات الفرق كالفريق الافتراضي والفرق المفوضة بالصلاحيات وفرق المشاريع المشتركة والفرق ذات الإدارة الذاتية. كما يتضمن الكتاب قواعد إرشادية للمرء حين ينتقل من منصب المشرف إلى منصب مدير الفريق.

Jon R. Katzenbach, ed. The Work of Teams. Boston: –
.Harvard Business School Press, 1998

- يتمسك المديرون عادة بالعمل الفريقي كما لو أنه حل سهل لتحقيق أهداف تتسم بالمغامرة ولا يلبثون أن يصيبهم الإحباط عندما يتبين لهم أن فرقهم تلك عصية على السيطرة والتنبؤ. جمع المؤلف في كتابه هذا مقالات من مجلة Harvard Business Review تتناول بالبحث والتحليل التحديات والمكافآت التي تنتظر كل فريق يحرز نجاحاً.

Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith. The –

Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston: Harvard Business School .Press, 1993

-يعتقد المؤلفان أن الكثيرين من قادة الأعمال لديهم نزوع نحو التغاضي عن فرص تسنح لهم لاستثمار الإمكانات الهائلة للفرق بهدف تحسين أداء مؤسساتهم، فيقدمان تبصراً عميقاً وتحليلاً لعوامل التمييز في أداء الفرق، وأين وكيف تعمل الفرق على أفضل وجه وكيف تعزز فاعلية الفرق.

# ملاحظات

# ملاحظات

# ملاحظات

# ملاحظات

# المصادر

لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير للمصادر التي أسهمت في تطوير هذا الموضوع.

Anne Donnellon. "Listen to Teams." *Insights,* Summer 1996.
Anne Donnellon. *Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
Deborah Harrington-Mackin. *Keeping the Team Going.* New York: American Management Association, 1996.
Gordon Edes, "Head Games." *Boston Globe,* 2 February 2002.
Loren Gary. "Managing a Team vs. Managing the Individuals on a Team." *Harvard Management Update,* March 1997.
Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization.* Boston: Harvard Business School Press, 1993.
Jim Kling. "Tension in Teams." *Harvard Management Communication Letter,* July 2000.
Robert B. Maddux. *Team Building: An Exercise in Leadership.* Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1992.
Don Mankin, Susan G. Cohen, and Tora K. Bikson. *Teams and Technology: Fulfilling the Promise of the New Organization.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
"Tech Information." *Inc Magazine,* January 2002.
Richard S. Wellins, Dick Schaff, and Kathy Harper Shomo. *Succeeding with Teams: 101 Tips That Really Work.* New York: Lakewood Publications, 1994.